



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“REALIZACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO PARA LA SUBSECRETARÍA DEL MINISTERIO DE
TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO”

AUTOR

Lina Giomar León Parra

Riobamba - Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que la presente investigación "REALIZACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA SUBSECRETARIA DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO." fue realizado por la señorita: **Lina Giomar León Parra**, mismo que ha sido revisado en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos conforme queda documentado en el archivo en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para constancia de lo mencionado, firman.

.....

Econ. Antonio Durán Pinos

DIRECTOR DE TESIS

.....

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

MIEMBRO DE TESIS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El presente trabajo ha sido realizado a través de investigaciones, respetando siempre la autoría de terceros, mismos que son mencionados en las citas; y con ideas que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Lina Giomar León Parra

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, al brindarme los medios necesarios para continuar mi formación como Ingeniera, y siendo un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no hubiera podido.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí.

A mi esposo Carlitos, e hijos Arielito y Andre quienes a lo largo de mi carrera ha velado por mi bienestar siendo mi apoyo en todo momento depositando su confianza. Gracias por haber sido mi fuente de inspiración en mi deseo de superación.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente está dirigida a dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación especialmente el Econ. Antonio Duran Pinos Tutor de mi Tesis y al Ing. Pedro Bravo Miembro de Tesis.

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL	ii
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	1
1.1. RESEÑA HISTÓRICA	1
1.2. SERVICIOS QUE PRESTA.....	4
1.3. SECTOR QUE ATIENDE.....	4
1.4. MISIÓN	4
1.5. VISIÓN.....	4
1.6. VALORES	4
1.7. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	6
1.8. POLÍTICAS	6
1.9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	7
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. SISTEMA DE GESTIÓN.....	10
2.1.1. Sistema Integrado de Gestión (SIG).....	10
2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	10
2.2.1. Gestión.....	10
2.2.2. Talento	11
2.2.3. Talento Humano.....	11
2.2.4. Gestión del Talento Humano	11
2.3. COMPETENCIAS Y MODELO DE COMPETENCIAS	11
2.3.1. Definición de Competencias	11

2.3.2.	Definición de Modelo de Competencias.....	12
2.3.3.	Enfoques del Modelo de Competencias	12
2.3.3.1.	Enfoque en las Funciones (Modelo Funcional).....	12
2.3.3.2.	Enfoque en los Atributos de la Persona (Modelo Comportamental)	12
2.3.3.3.	Enfoque Holístico (Modelo Constructivista)	13
2.4.	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	13
2.5.	PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	13
2.6.	ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	14
2.6.1.	Puesto	14
2.6.2.	Análisis de Puestos.....	14
2.6.3.	Descripción de Puestos	15
2.6.4.	Valoración de Puestos	15
2.6.5.	Clasificación de Puestos	15
2.7.	PROCESO	16
2.7.1.	Clasificación de los Procesos	16
2.7.1.1.	Procesos Gobernantes.....	16
2.8.1.	Clasificación de los Niveles Jerárquicos	17
2.8.1.1.	Nivel Directivo.....	17
2.8.1.2.	Nivel Asesor	17
2.8.1.3.	Nivel Operativo.....	17
2.8.1.4.	Nivel de Apoyo	17
2.8.1.5.	Nivel Funcional.....	18
2.9.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	18
2.10.	INDUCCIÓN	18
2.11.	CAPACITACIÓN	18
2.12.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	19
2.13.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y CLASES DE COMPETENCIAS ..	19
2.13.1.	Directorio de Competencias.....	19
2.13.2.	Competencias Genéricas.....	19
2.13.3.	Competencia Técnica	20
2.13.4.	Perfil de Competencias.....	20
	CAPÍTULO III.....	33
3.	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DEL TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO	33

3.1.	ESTRUCTURA DE LAS DIRECCIONES PROVINCIALES DEL TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS	33
3.2.	NIVELES, ROLES Y CARGOS DEL MTOP	34
3.3.	DISTRIBUTIVO DE LOS CARGOS	35
3.4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	37
3.5.	CUADRO RESUMEN DE LOS HALLAZGOS	55
3.6.	NUDOS CRÍTICOS DETECTADOS	58
3.6.1.	Reclutamiento y Selección.....	58
3.7.	INDUCCIÓN	58
3.8.	DESEMPEÑO.....	58
3.9.	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	59
3.10.	COMENTARIO	59
	CAPÍTULO IV	60
4.	REALIZACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS.	60
4.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	60
4.2.	DESEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	60
4.3.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	62
4.3.1.	Reclutamiento	62
4.4.	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	66
4.5.	EXPLICACIÓN PARA LA UTILIZACIÓN DEL FORMATO ANTERIOR ..	70
4.5.1.	Escalas para la Calificación de Actividades	70
4.6.	SISTEMA DE SELECCIÓN	73
4.7.	APLICACIÓN DE PRUEBAS	74
4.8.	INFORMES DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	74
4.9.	VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS	74
4.10.	ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	75
4.11.	PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA	75
4.12.	PREPARACIÓN DE LA LLAMADA.....	75
4.13.	PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA.....	76
4.14.	DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.....	76
4.15.	POLÍTICAS DE LA SELECCIÓN	77
4.16.	SISTEMA DE INDUCCIÓN.....	79
4.17.	POLÍTICA PARA LA INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO	79

4.18.	CONTENIDO PROGRAMA DE INDUCCIÓN	79
4.19.	PROCESO DE INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	81
4.20.	ASPECTOS GENERALES	82
4.21.	BENEFICIOS Y SERVICIOS DEL PERSONAL	82
4.22.	PRESENTACIÓN Y RECORRIDO POR LA EMPRESA	82
4.23.	FUNCIONES Y REPOSABILIDADES DEL CARGO	82
4.24.	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	82
4.25.	CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN.....	83
4.27.	PLAN DE FORMACIÓN.....	84
4.28.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	85
4.28.1.	La Descripción	85
4.28.2.	La Medición.....	85
4.28.3.	El Desarrollo	85
4.29.	PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	86
4.29.1.	Disponer de la Descripción del Perfil del Puesto	86
4.29.2.	Definición de Indicadores e Instrumentos de Evaluación del Desempeño	86
4.29.3.	El Instrumento SENRES-EVAL-01, Contiene	87
4.29.3.1.	Indicadores de Gestión del Puesto	87
4.29.3.2.	Los Conocimientos.....	87
4.29.3.3.	Competencias Técnicas del Puesto.....	87
4.29.3.4.	Competencias Organizacionales	87
4.29.3.5.	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	87
4.29.3.6.	Iniciativa	88
4.29.3.7.	El Liderazgo.....	88
4.29.4.	Difusión del Programa de Evaluación	88
4.29.5.	Entrenamiento a Evaluados y Evaluadores.....	88
4.29.6.	Ejecución del Proceso de Evaluación.....	89
4.29.7.	Evaluación por parte del Funcionario, Servidor o Ciudadano	89
4.30.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN	93
4.30.1.	ESCALAS DE CALIFICACIÓN.....	93
4.31.	EFFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	94
4.31.1.	La Evaluación del Desempeño Derivará en los siguientes Efectos	94
4.32.	PLAN DE CAPACITACIÓN	94
	CAPÍTULO V.....	97
5.1.	CONCLUSIONES	97
5.2.	RECOMENDACIONES	98

BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS.....	100
ANEXO No. 1. Cuestionario para la Descripción Análisis de Puestos.....	100
ANEXO No. 2. Encuesta Empleados y Trabajadores.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2 1 Catálogo de Competencias Conductuales	21
Tabla 2 2 Catálogo de Competencias Técnicas	24
Tabla 3 1 Niveles, Roles y Cargos	34
Tabla 3 2 Distribución del Universo de Investigación	36
Tabla 3 3 ¿Hace cuánto tiempo labora usted en el MTOP de la Provincia de Chimborazo?	37
Tabla 3 4 ¿Para Postular a su cargo en el MTOP que Documentos Presentó?	39
Tabla 3 5 ¿Cuándo usted ingresó al MTOP cuál fue el tipo de técnica de selección que se le aplicó?	40
Tabla 3 6 ¿Fue usted entrevistado en el proceso de selección?	42
Tabla 3 7 ¿Si la respuesta anterior fue SI, la entrevista fue?	43
Tabla 3 8 ¿Cómo consideró usted el proceso y desarrollo de la entrevista?.....	44
Tabla 3 9 ¿El proceso, selección y postulación para su cargo fue?.....	45
Tabla 3 10 ¿Al ingresar al MTPO, se realizó el proceso de Inducción?	46
Tabla 3 11 ¿Al ingresar al MTOP, le designaron su superior inmediato?.....	47
Tabla 3 12 ¿Al ingresar al MTOP, le designaron su cargo?	48
Tabla 3 13 ¿Cómo calificaría usted el funcionamiento de la Gestión de Talento Humano?	49
Tabla 3 14 ¿Cree Usted que la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano, Mejoraría la Gestión de Administración del MTOP?	50
Tabla 3 15 ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	51
Tabla 3 16 ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?	53
Tabla 3 17 ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?	54
Tabla 3 18 Resumen de los Hallazgos.....	56
Tabla 4 1 Planificación de Recursos Humanos.....	64
Tabla 4 2 Datos de Identificación	67
Tabla 4 3 Misión del Puesto	67
Tabla 4 4 Actividades del Puesto	67
Tabla 4 5 Interfaz del Puesto	68
Tabla 4 6 Conocimientos Requeridos	68
Tabla 4 7 Instrucción Formal Requerida	68

Tabla 4 8 Experiencia Laboral Requerida	68
Tabla 4 9 Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas	68
Tabla 4 10 Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)	69
Tabla 4 11 Requerimientos de Selección y Capacitación.....	69
Tabla 4 12 Valoración de Puestos	69
Tabla 4 13 Escalas para la Calificación de Actividades	70
Tabla 4 14 Gradación de las escalas.....	70
Tabla 4 15 Ejemplo	71
Tabla 4 16 Evaluación del Desempeño	90
Tabla 4 17 Plan de Capacitación.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Mapa de Procesos	8
Gráfico 1.2 Organigrama Estructural	9
Gráfico 3 1 ¿Hace cuánto tiempo labora usted en el MTOP de la provincia de Chimborazo?	38
Gráfico 3 2 ¿Para postular a su cargo en el MTOP que documentos presentó?	39
Gráfico 3 3 ¿Cuándo usted ingresó al MTOP cuál fue el tipo de técnica de selección que se le aplicó?	41
Gráfico 3 4 ¿Fue usted entrevistado en el proceso de selección?	42
Gráfico 3 5 ¿Si la respuesta anterior fue SI, la entrevista fue?	43
Gráfico 3 6 ¿Cómo consideró usted el proceso y desarrollo de la entrevista?	44
Gráfico 3 7 ¿El proceso, selección y postulación para su cargo fue?	45
Gráfico 3 8 ¿Al ingresar al MTPO, se realizó el proceso de Inducción?	46
Gráfico 3 9 ¿Al ingresar al MTOP, le designaron su superior inmediato?	47
Gráfico 3 10 ¿Al ingresar al MTOP, le designaron su cargo?	48
Gráfico 3 11 ¿Cómo calificaría usted el funcionamiento de la Gestión de Talento Humano?	49
Gráfico 3 12 ¿Cree Usted que la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano, Mejoraría la Gestión de Administración del MTOP?	50
Gráfico 3 13 ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	52
Gráfico 3 14 ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?	53
Gráfico 3 15 ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2 1 Ubicación De La Planificación De Recursos Humanos En La Planeación	
Estratégica Organizacional.....	14
Figura 3 1 Estructuras de las Direcciones Provinciales.....	33
Figura 4 1 Sistema Integrado de Administración del Talento Humano	61
Figura 4 2 Proceso de Reclutamiento y Selección	62
Figura 4 3 Hilo Conductor.....	65
Figura 4 4 Flujograma de Reclutamiento	72
Figura 4 5 Proceso de Selección	73
Figura 4 6 Flujograma de Selección.....	78
Figura 4 7 Flujograma de Inducción	80
Figura 4 8 Proceso de Inducción de Talento Humano	81

RESUMEN

El modelo integrado de gestión del talento humano, propuesto para el Ministerio de Transporte y Obras Públicas basado en las competencias requeridas para un alto desempeño está integrado por los subsistemas de: Planificación del Talento Humano, Clasificación de Puestos, Reclutamiento, Selección, Remuneraciones, Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño.

Mismo que se encuentra desarrollado en los siguientes capítulos:

CAPÍTULO 1: Constan las Generalidades de la Institución, Estructura Organizacional, Misión, Visión, Políticas, Objetivos institucionales y los Servicios que presta.

CAPÍTULO 2: Se realiza el Marco Teórico, mismo que tiene referencia con el desarrollo del tema propuesto, analizando los puntos importantes como: la Gestión, Planificación Estratégica, Sistema de Gestión y Sistema Integrado del Talento Humano.

CAPÍTULO 3: Se desarrolla el Diagnóstico de la Gestión actual del Talento Humano.

CAPÍTULO 4: Se aplica la propuesta planteada, misma que se encuentra compuesta por: el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, y sus respectivos Subsistemas como: Planificación, Reclutamiento, Selección, Evaluación del Desempeño, Inducción, y Capacitación y Desarrollo Profesional; cada uno con sus respectivos componentes.

Finalmente, se emiten las conclusiones y recomendaciones que ayudarán a que el Ministerio de Transporte y Obras Públicas de la Provincia de Chimborazo mejore de manera sustancial su gestión administrativa.

.....

Econ. Antonio Durán Pinos

DIRECTOR DE TESIS

ABSTRACT

The integrated talent management model proposed for the Ministry of Transport and Public Works based on the skills required for high performance is composed of subsystems such as; Planning Human Resource, Job classification, recruitment, selection, compensation, training, and professional development and performance evaluation.

The above items are developed in the following chapters:

CHAPTER 1: It consist of an overview of the institution, organizational structure, mission, vision policies, institutional objectives and services it provides.

CHAPTER 2: The theoretical framework has reference to the development of the proposed topic, analyzing the important points such as: management, strategic planning, management system and integrated system of human talent.

CHAPTER 3: Diagnosis of the current management of human talent is developed.

CHAPTER 4: The proposal is applied which is itself composed of: integrated development of human talent system and their respective subsystems such as: planning recruitment, selection, performance appraisal, induction, training and professional development, each with its respective components.

Finally, conclusions and recommendations will help the Ministry of Transport and Public Works of the Province of Chimborazo improve substantially its administrative management.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía, la evolución de la tecnología y la emergencia de nuevos modelos de organización intensifican la competencia, y esto repercute cada vez más en el mercado laboral. Este entorno turbulento, sorpresivo y competitivo, hace que las organizaciones busquen modelos de gestión que proporcionen ventajas competitivas, y solo aquellas que consigan gestionar con éxito su equipo humano serán las que estarán más cerca de alcanzar sus objetivos, ya que son las personas las portadoras del talento que es la fuente de toda ventaja competitiva. Conociendo la importancia que merece al área de gestión del talento humano y teniendo en cuenta que la organización es un sistema que se ve afectado por el entorno y por todos aquellos elementos que interactúan con ella, es necesario entender igualmente que la persona como sistema individual, que desempeña un papel fundamental en el éxito o fracaso de la misma.

En este contexto para el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, se ha desarrollado un modelo integrado de gestión del talento humano basado en las competencias requeridas para un alto desempeño integrado por los subsistemas de: Planificación del Talento Humano, Clasificación de Puestos, Reclutamiento y Selección de Personal, Remuneraciones, Formación Capacitación y Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño . La gestión por competencias permite seleccionar, adecuar, promover, evaluar y formar con criterios claros y medibles a las personas para lograr un rendimiento superior y hacer realidad la misión, valores, objetivos y estrategias de la organización.

Planificación del talento humano. Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos, a través de los cuales permite garantizar la cantidad y calidad de personas requeridas, en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos a ser ejecutados.

Clasificación de Puestos comprende: El Análisis es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin

de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente. La clasificación, consiste en agrupar los puestos sobre la base de los roles, atribuciones y responsabilidades que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los niveles: directivo, profesional y no profesional. La Descripción, es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales. La Valoración, proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

Reclutamiento y Selección, proceso orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Este proceso está integrado por: El análisis de necesidades, Reclutamiento, Elección e Integración.

Remuneraciones, la escala de remuneraciones mensuales unificadas propuesta para el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, es la misma que rige para las y los servidores públicos se encuentra estructurada mediante grados en cada grupo ocupacional establecido en el subsistema de clasificación de puestos, la misma que fue actualizada mediante Resolución N°. MRL- 2012 – 0021, emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales el 27 de enero de 2012.

La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional. La Capacitación y Desarrollo del Personal es el desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de

conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores. La formación, la Capacitación y Desarrollo del Personal es un proceso sistematizado que su planificación, desarrollo, ejecución y evaluación van a seguir unos pasos muy concretos y que son los siguientes: Diagnóstico de Necesidades, Elaboración del Plan de Formación, Implementación, Evaluación Valoración y Seguimiento.

La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

CREACIÓN DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

Mediante Decreto Ejecutivo 8 del 22-ene-2008 (última modificación) y publicado en Registro Oficial 18 de 08-feb-2007, Rafael Correa Delgado, PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA: Considerando:

Que es necesaria una verdadera política integral del transporte en el país, que posibilite la planificación, definición de estrategias y la debida coordinación multimodal e intermodal para que el Ecuador participe en los circuitos globales del transporte;

Que la emisión y coordinación de políticas generales de estrategias para el transporte y obras públicas, que tiendan a impulsar el desarrollo articulado de las diferentes formas de transporte, infraestructura, optimización y modernización de la conectividad interna y externa de la nación, mediante la toma de decisiones estratégicas con alta sensibilidad social, respeto del ambiente y clara conciencia de la soberanía e independencia del país, debe corresponder a un solo ente gubernamental a fin de que el desarrollo del transporte ecuatoriano sea armónico y sustentable, preservando y mejorando las condiciones de vida de sus habitantes en un entorno de globalización del comercio y del transporte; y, En ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 171, numeral 9; y, 176, inciso segundo de la Constitución Política de la República; 17 literal a) de la Ley de Modernización del Estado; y, 11, literal f) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Jurídica.

Decreta:

Art. 1.- Créase el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, cuyas estructura y funciones específicas constarán en el Reglamento Orgánico Funcional de dicho Ministerio, y que sustituye al actual Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

Art. 2.- El Ministerio de Transporte y Obras Públicas contará con cuatro subsecretarías:

- a) Subsecretaría de Transporte Vial y Ferroviario;
- b) Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial;
- c) Subsecretaría de Aeropuertos y Transporte Aéreo; y,
- d) Subsecretaría de Obras Públicas y Comunicaciones.

Art. 3.- La Subsecretaría de Transporte Vial y Ferroviario se responsabilizará de la vialidad terrestre y de ferrocarriles.

Art. 4.- La Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial tendrá bajo su cargo y responsabilidad la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER), la cual, por el presente decreto, pasará a ser una dependencia administrativa de esta Subsecretaría.

Art. 5.- La Presidencia del Consejo Nacional de Aviación Civil será ejercida por el Subsecretario de Aeropuertos y Transporte Aéreo del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 703, publicado en Registro Oficial 211 de 14 de Noviembre del 2007.

Art. 6.- La Subsecretaría de Obras Públicas, como dependencia del Ministerio del Transporte y Obras Públicas asumirá la competencia y estructura actual del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

Art. 7.-Nota: Artículo derogado por Decreto Ejecutivo No. 857, publicado en Registro Oficial 257 de 22 de Enero del 2008.

Art. 8.-Nota: Artículo derogado por Decreto Ejecutivo No. 857, publicado en Registro Oficial 257 de 22 de Enero del 2008.

Art. 8-A.- La Coordinación del Plan Estratégico Nacional de Transporte estará a cargo del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, a través de sus subsecretarías.

Nota: Artículo dado por Decreto Ejecutivo No. 857, publicado en Registro Oficial 257 de 22 de Enero del 2008.

Art. 9.- De conformidad con lo dispuesto en el artículo 114 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, el Ministerio de Economía y Finanzas realizará las modificaciones presupuestarias que faciliten la ejecución de este decreto, a efectos de que pueda ser aplicado y previa aprobación de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones, SENRES.

Art. 10.- Sustituyese la letra f) del artículo 16 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva por el siguiente: "f) Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Art. 11.- El presente decreto entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial y de su ejecución encárguese a los ministros de Transporte y Obras Públicas; Defensa; Gobierno y Policía; Relaciones Exteriores, Comercio e Integración; Industrias; Agricultura y Ganadería; Turismo; Ambiente y Economía y Finanzas.

Dado en Quito, a los 15 días del mes de enero del año dos mil siete.

1.2. SERVICIOS QUE PRESTA

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas, por el ser el ente rector de la vialidad del país se preocupa por todos y cada uno de los ciudadanos que habitan a lo largo y ancho de país, para que por medio de una infraestructura vial bien desarrollada y sostenida se sustente el desarrollo socio económico de todos los pueblos y ciudades del país.

1.3. SECTOR QUE ATIENDE

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas, por el ser el ente rector de la vialidad del país se preocupa por todos y cada uno de los ciudadanos que habitan a lo largo y ancho de país, para que por medio de una infraestructura vial bien desarrollada y sostenida se sustente el desarrollo socio económico de todos los pueblos y ciudades del país.

1.4. MISIÓN

Como entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal formula, implementa y evalúa políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garantizan una red de Transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País.

1.5. VISIÓN

Ser el eje del desarrollo nacional y regional mediante la Gestión del Transporte Intermodal y Multimodal y su Infraestructura con estándares de eficiencia y Calidad.

1.6. VALORES

Los valores institucionales del ministerio de transporte y obras públicas son:

- **Laboriosidad:** Se refiere a la comprensión de cuál es el significado más profundo que existe detrás del trabajo cotidiano.
- **Disciplina:** Se trata del fiel cumplimiento de las normas establecidas para el buen funcionamiento de los sistemas, siempre a partir de la propia convicción.
- **Honestidad:** Se trata de una actitud completa, de actuar con toda rectitud, a partir de la razón, de ser decentes en todas las manifestaciones de nuestra conducta, respetando los bienes materiales, la integridad de las personas, siendo puntuales, manejando cuidadosamente los dineros entre otras cosas.
- **Responsabilidad:** Es saber responder con hechos, a los deberes que le fueron asignados o que le corresponden, y que asumió libremente, y que por ello lo obligan más aún.
- **Respeto:** Valorando por sobre todo, los derechos de cada ciudadano y prestar atención, no solo a la persona sino también a sus asuntos, a sus cosas, tanto materiales como relativas a su personalidad o forma de ser.
- **Servicio:** Es un acto de servir, al otro, es decir, a los conciudadanos, y al país.
- **Compañerismo:** Se traduce en cooperación, hacer obras en conjunto, para un mismo fin.
- **Urbanidad:** Respeto que se debe a quienes comparten la vida diaria y los espacios físicos. Se trata de hacer cosas que ayuden a los demás a sentirse bien.
- **Constructores de la Patria Nueva:** Es colaborar de manera especial, con la construcción del bienestar del país, con la edificación del bien común.

1.7. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Contribuir al desarrollo del País a través de la formulación de políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos, que garanticen un Sistema Nacional del Transporte Intermodal y Multimodal, sustentado en una red de Transporte con estándares internacionales de calidad, alineados con las directrices económicas, sociales, medioambientales y el plan nacional de desarrollo.
- Administrar la gestión estratégica del Transporte orientado al desarrollo del Sistema Nacional del Transporte Intermodal y Multimodal en el marco de las políticas de Estado, el Plan Nacional de Desarrollo y los planes de integración binacional y Regional.

1.8. POLÍTICAS

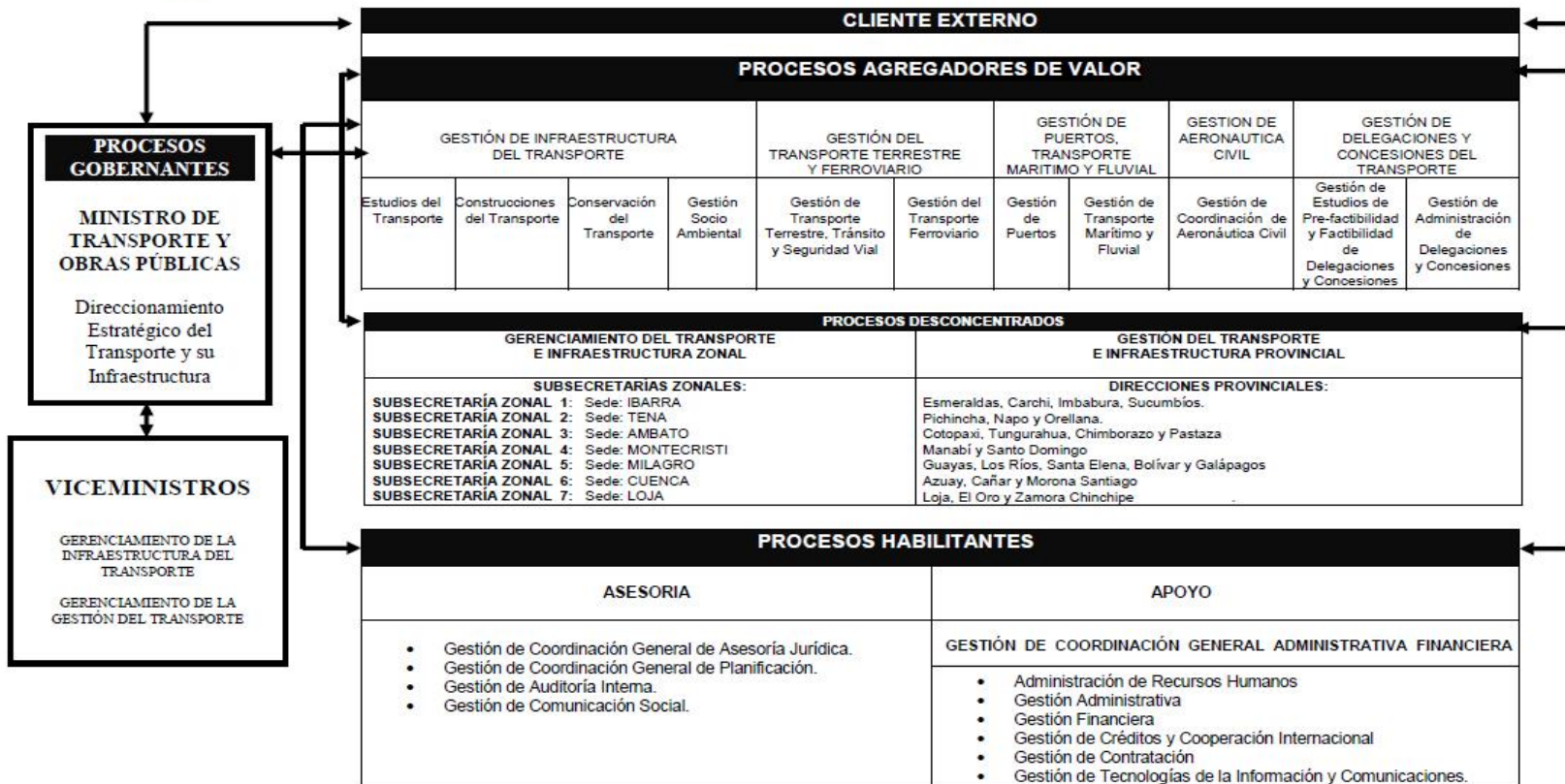
- Formular la política nacional del Transporte, que contribuya a la integración regional, crecimiento económico, desarrollo social y soberano del País.
- Dotar al País de Infraestructura intermodal y multimodal con los más altos estándares de calidad, seguridad y eficiencia, contribuyendo al desarrollo económico sustentable, la conectividad y la integración territorial.
- Implementar un sistema integrado de servicios de Transporte, coordinando acciones que permitan el desarrollo de los modos aéreo, terrestre, ferroviario, marítimo y fluvial, así como del Transporte Multimodal, con altos índices de seguridad en sus operaciones.
- Mejorar las condiciones de conectividad terrestre, ferroviaria, aérea, marítima y fluvial del País, priorizando la inclusión social de personas que habitan en localidades geográficamente aisladas.

- Proponer e implementar la normativa técnica que posibilite la gestión eficaz del Sistema Nacional del Transporte.
- Promover acciones tendientes al perfeccionamiento del Sistema Nacional de Transporte mediante la investigación y desarrollo del sector.
- Controlar y fiscalizar el cumplimiento de la normativa de los servicios de Transporte terrestre y ferroviario, marítimo, fluvial y aéreo, asegurando la calidad de los servicios y la protección a los usuarios.

1.9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

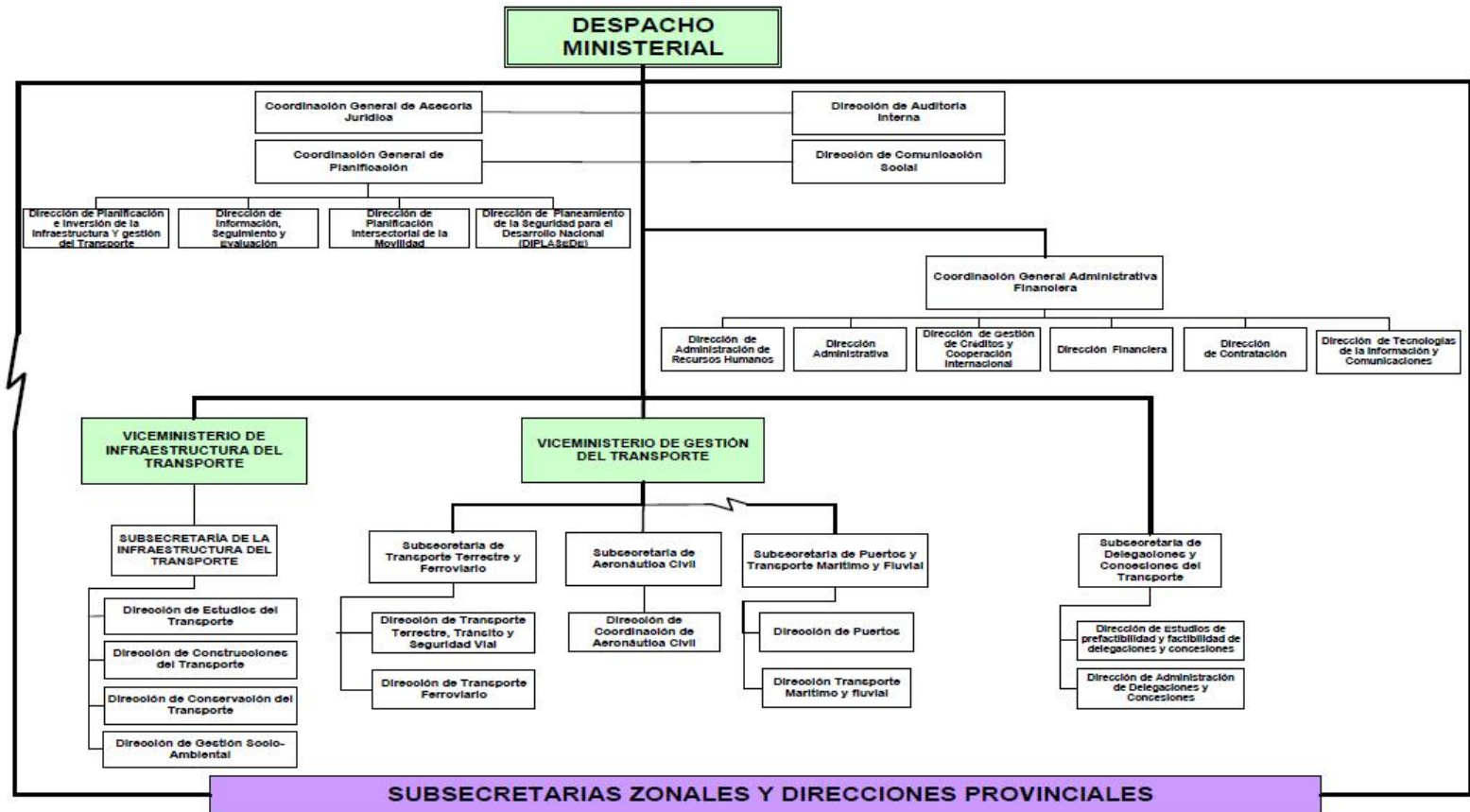
La Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, está conformada por unidades técnicas, jurídicas, administrativas y financieras interrelacionados y comprometidos con la misión, así como con el desarrollo Institucional y define su Estructura Orgánica sustentada en la Misión y Objetivos Institucionales.

Gráfico 1.1 Mapa de Procesos



Fuente: MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

Gráfico 1.2 Organograma Estructural



Fuente: MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. SISTEMA DE GESTIÓN

Se denomina sistema al grupo de componentes interrelacionados que trabajan juntos hacia un fin común, aceptando inputs y produciendo outputs en un proceso de transformación organizado. (Mascareñas, 2001, pág. 24)

2.1.1. Sistema Integrado de Gestión (SIG)

Es una plataforma común para unificar los sistemas de gestión de la organización en distintos ámbitos en uno sólo, recogiendo en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros, realizando una sola auditoría y bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección. (Mascareñas, 2001, pág. 24)

Sistema Integrado: “Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales. (Mascareñas, 2001, pág. 25)

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. (Mascareñas, 2001, pág. 25)

2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.2.1. Gestión

Es la acción de dirección mediante la cual se maneja, en forma integrada los recursos de una organización, procesos y decisiones en la búsqueda de alcanzar un objetivo. (Chiavenato, 2009, pág. 129)

2.2.2. Talento

Es la suma de las habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse. (Chiavenato, 2009, pág. 129)

2.2.3. Talento Humano

No solo es el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidades, salud y otros. (Cuesta, 2010, pág. 47)

2.2.4. Gestión del Talento Humano

La GTH implica la dirección, conducción, planificación, coordinación, organización y evaluación de tareas actividades y objetivos organizacionales efectuados por uno o varios grupos de personas, conglomerados y unidades dentro de una empresa u organización con el fin de cumplir con la misión y visión de la misma. (Zabaleta, 2003, pág. 45)

2.3. COMPETENCIAS Y MODELO DE COMPETENCIAS

2.3.1. Definición de Competencias

Son todos aquellos comportamientos observables producto de las características subyacentes en las personas (conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas,

capacidades) y que se relacionan con las características y requerimientos del puesto. (Levy, 2001, pág. 47)

2.3.2. Definición de Modelo de Competencias

El modelo de competencias es una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada del talento humano, basada en las competencias requeridas para un alto desempeño. La gestión basada en competencias logra mantener la coherencia entre los diferentes procesos de administración de las personas, en forma consistente con la estrategia de la empresa u organización. (Alles, 2008, pág. 68)

2.3.3. Enfoques del Modelo de Competencias

El enfoque de competencias ha venido evolucionando desde la revolución industrial del siglo XIX hasta la sociedad de la información y el conocimiento del presente. Actualmente se pueden identificar tres vertientes conceptuales sobre competencias. (Alles, 2008, pág. 69)

2.3.3.1. Enfoque en las Funciones (Modelo Funcional)

Define las competencias como la capacidad de realizar las funciones de trabajo con criterios de calidad. Se concentra por tanto en el hacer del trabajo, los resultados de desempeño laboral. Se identifican a partir del análisis funcional (los resultados requeridos del trabajo). (Alles, 2008, pág. 69)

2.3.3.2. Enfoque en los Atributos de la Persona (Modelo Comportamental)

Define las competencias como características de las personas manifestadas en comportamientos en diferentes contextos laborales. Se concentra por tanto en las conductas de las personas. Se identifican analizando las características de las personas con mejor desempeño. (Alles, 2008, pág. 70)

2.3.3.3. Enfoque Holístico (Modelo Constructivista)

Define las competencias como la movilización de saberes (atributos de las personas) en una situación de trabajo particular (funciones laborales) para solucionar problemas y construir relaciones. Busca integrar las funciones (resultados de desempeño) con las características de las personas (conductas o comportamientos). (Levine, 1999, pág. 57)

2.4. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público.

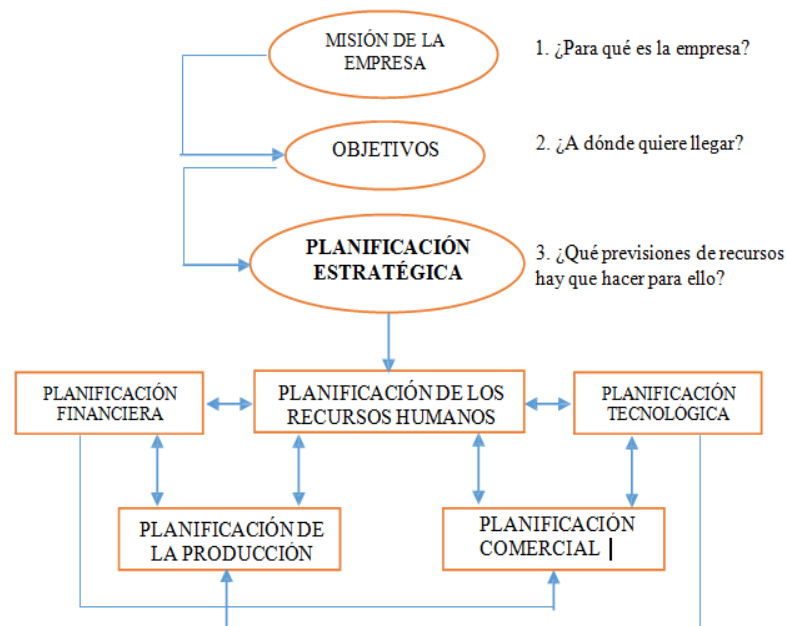
El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. (Esilec, 2010, pág. 17)

2.5. PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según CUESTA “La planificación de los recursos humanos es una actividad clave e integradora de la GRH, constituyéndose en imprescindible brújula para todo el accionar sobre los recursos humanos. (Cuesta, 2010, pág. 114)

La planificación de recursos humanos como actividad clave y esencialmente integradora de GRH es el proceso mediante el cual una empresa asegura el número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previniendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible. (Cuesta, 2010, pág. 114)

Figura 2 1 Ubicación De La Planificación De Recursos Humanos En La Planeación Estratégica Organizacional



Fuente: CUESTA, Armando. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág. 115

2.6. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

2.6.1. Puesto

Es el nivel funcional que requiere el empleo de una persona durante la jornada legal de trabajo o parte de ella. (Pascual, 1996, pág. 112)

2.6.2. Análisis de Puestos

Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios (conocimientos a través de la formación, experiencia, habilidades; así como la complejidad y la

responsabilidad del puesto) para un desempeño excelente. (Pascual, 1996, pág. 112)

2.6.3. Descripción de Puestos

Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y procesos organizacionales. (Pascual, 1996, pág. 113)

En el perfil de exigencias se determinará el grado instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno. (Pascual, 1996, pág. 113)

2.6.4. Valoración de Puestos

Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan. (Pascual, 1996, pág. 114)

2.6.5. Clasificación de Puestos

Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración. (Bazan, 2009, pág. 56)

- **Serie,-** Es el conjunto de clases de puestos dentro de la estructura ocupacional organizacional.
- **Clase.-** Es el conjunto de puestos que ejecutan similares actividades.

2.7. PROCESO

Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización. (Rosenbeerg, 2008, pág. 18)

2.7.1. Clasificación de los Procesos

2.7.1.1. Procesos Gobernantes

También denominados gobernadores, estratégicos, de dirección o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización. (Gary, 1998, pág. 27)

2.7.1.2. Procesos Agregadores de Valor

También llamados específicos, principales, misionales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución. (Gary, 1998, pág. 27)

2.7.1.3. Procesos Habilitantes

Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos, son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos. (Esilec, 2010, pág. 11)

2.8. NIVELES JERÁRQUICOS

La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos. (Maristany, 2000, pág. 210)

2.8.1. Clasificación de los Niveles Jerárquicos

2.8.1.1. Nivel Directivo

Constituyen los puestos cuyo rol es de dirección, coordinación y control, en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización, y forma parte de los procesos gobernantes. Es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión. (Mondy, 1997, pág. 209)

2.8.1.2. Nivel Asesor

Constituyen los puestos cuyo rol es proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales. (Mondy, 1997, pág. 209)

2.8.1.3. Nivel Operativo

Constituyen los puestos cuyo rol es de dirección, coordinación y control, en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización. Es el encargado de la ejecución de los productos que están directamente relacionados con el cliente externo. (Mondy, 1997, pág. 210)

2.8.1.4. Nivel de Apoyo

Constituyen los puestos encargados de proporcionar apoyo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y permitiéndole alcanzar sus objetivos y que forman parte de los procesos habilitantes. (Mondy, 1997, pág. 210)

2.8.1.5. Nivel Funcional

Es el margen jerárquico de la organización dentro del cual se ubica un conjunto de procesos análogos. (Esilec, 2010, pág. 9)

2.9. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para un mejor entendimiento cito la definición de reclutamiento desde varios puntos de vista:

“El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una empresa”. (Schermerhorn, 1996, pág. 290)

“Es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la empresa para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.” (Chiavenato, 2009, pág. 117)

2.10. INDUCCIÓN

“Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etc. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. Ésta actividad es inolvidable para el nuevo empleado, con especial repercusión si es joven...” (Cuesta, 2010, pág. 299)

2.11. CAPACITACIÓN

“La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la empresa y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje. Un aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la

persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.” (Chiavenato, 2009, pág. 371)

2.12. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o performance appraisal, o evaluación del desempeño por competencias laborales es el proceso o actividad clave de gestión de recursos humanos en consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la empresa. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estudio superior de la evaluación del desempeño.” (Cuesta, 2010, pág. 341)

2.13. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y CLASES DE COMPETENCIAS

2.13.1. Directorio de Competencias

Constituye la herramienta guía que permite la identificación y formulación de competencias observables, en el desarrollo de los procesos que se ejecuten en los diferentes niveles funcionales. El Directorio de Competencias Organizacionales, está formado por el conjunto de competencias genéricas y competencias técnicas. (Rosenbeerg, 2008, pág. 148)

2.13.2. Competencias Genéricas

Son competencias organizacionales las mismas que se definen en función de los objetivos estratégicos, misión, visión, principios y valores corporativos. (Rosenbeerg, 2008, pág. 148)

2.13.3. Competencia Técnica

Es aquella que se aplica a cada proceso o unidad y puesto, a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas, en función de la misión, estrategias y planes operativos organizacionales. Se derivarán de las competencias genéricas. (Rosenbeerg, 2008, pág. 149)

2.13.4. Perfil de Competencias

Se conoce al grupo de competencias que se identifican y definen para cada puesto, cuya exigencia debe cumplir su ocupante, para ejercer sus actividades con eficiencia y eficacia. (Gaito, 2004, pág. 25)

A continuación presentamos el catálogo de competencias tanto conductuales como técnicas:

Tabla 2 1 Catálogo de Competencias Conductuales

<i>No.</i>	<i>Destreza Habilidad</i>	<i>Definición</i>	<i>Nivel</i>	<i>Comportamientos observables</i>
1	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
5	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
6	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos, instituciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución con un sentido claro de lo que es influir en la institución.

		acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
7	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
8	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.

FUENTE: SENRES

Tabla 2 2 CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

No.	Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

4	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
5	Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
			Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			Bajo	En contra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
6	Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			Bajo	Analiza y corrige documentos.
7	Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.

			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
8	Habilidad analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
9	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			Bajo	Clasifica documentos para su registro.
10	Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
			Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)

			Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
11	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
12	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
13	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
			Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
14	Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
			Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.

			Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
15	Percepción de sistemas y entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
			Medio	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
			Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
16	Organización de sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
			Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.
17	Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
18	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
			Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
			Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.

19	Operación y control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Bajo	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
20	Selección de equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
			Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
21	Inspección de productos o servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
			Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
22	Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
			Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
23	Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	Alto	Crea nueva tecnología.
			Medio	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.

			Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
24	Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
			Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
			Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
25	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
			Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
			Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
26	Comprensión oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
			Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
27	Expresión oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
			Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
28	Expresión escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)

			Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorándum)
29	Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
30	Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alto	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
			Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
			Bajo	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
31	Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
			Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
			Bajo	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
32	Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
			Medio	Instala cableados y equipos sencillos.
			Bajo	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

33	Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
			Medio	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.
			Bajo	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
34	Comprensión escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
			Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
			Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

FUENTE: SENRES

CAPÍTULO III

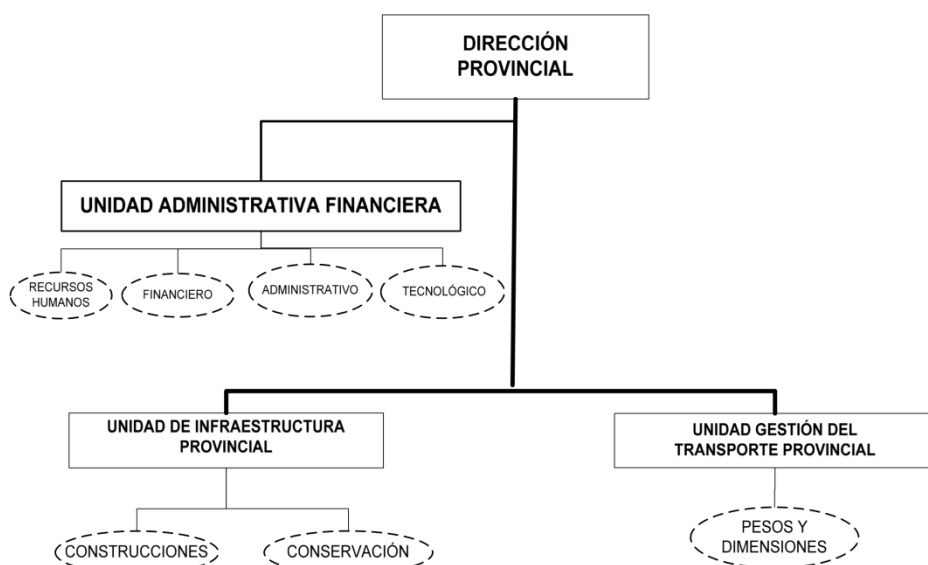
3. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DEL TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Para proceder a realizar el diagnóstico del MTOP de la provincia de Chimborazo se determina que trabajamos con actores sociales, teniendo en cuenta que la población constituyen las 108 personas que laboran de la Subsecretaria del Ministerio de Obras Públicas, las mismas que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 23 servidores públicos, ubicados en 20 cargos y 85 Obreros, colocados en 29 cargos.

3.1. ESTRUCTURA DE LAS DIRECCIONES PROVINCIALES DEL TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

A continuación se da a conocer como se encuentra estructurada la Dirección Provincial del Transporte y Obras Públicas de la provincia de Chimborazo.

Figura 3 1 Estructuras de las Direcciones Provinciales



FUENTE: MTOP CHIMBORAZO


3.2. NIVELES, ROLES Y CARGOS DEL MTOP

Para dar a conocer los niveles, roles y cargos que tiene la Subsecretaría del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo, es muy importante saber y considerar que dentro de una empresa, los roles de las personas deben estar bien definidos, esto facilita a la organización el orden dentro de ella.

Esto se define por sobre todo para que las personas sepan identificar cuál es su posición dentro de la empresa, y cuáles son las posibilidades de estos para ascender en ellas.

Por lo que a en la siguiente página se presenta un cuadro de los niveles, roles y cargos del MTOP de Chimborazo.

Tabla 3 1 Niveles, Roles y Cargos

	MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DPTO. DE TALENTO HUMANO RIOBAMBA-ECUADOR	
NIVEL	ROLES	CARGOS
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional	Director Provincial
		Auxiliar de Recursos Humanos
PROFESIONAL	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	Enfermera
		Laboratorista
		Abogado
	Ejecución de Procesos	Ingeniero civil
		Ingeniero mecánico
		Médico
		Odontólogo
		Trabajadora Social
	Ejecución y Supervisión de Procesos	Supervisor de la Unidad de Conservación
		Supervisor de la Unidad de Construcción

		Supervisor de la Unidad de Estudios
	Ejecución y Coordinación de Procesos	Coordinador de la infraestructura Provincial
		Coordinador Financiero y Recursos Humanos
		Coordinadora de Servicios Institucionales
		Jefe de Contabilidad
		Tesorero
NO PROFESIONAL	Técnico	Ayudante de Máquina
		Ayudante de Mecánica
		Mecánico
	Administrativo	Ayudante de Bodega
		Ayudante de Contabilidad
		Despachador de Materiales
		Recepcionista
		Secretaria
	Servicios	Auxiliar de Servicios Institucionales
		Cocinero
		Conserje
		Guardián
		Inspector de Obras

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (DPTO. DE TALENTO HUMANO)

3.3. DISTRIBUTIVO DE LOS CARGOS

Cuando se habla del distributivo de los cargos que se tiene en la Subsecretaria del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo, tenemos que indicar que estos sirven para tener conocimiento de cuantos servidores públicos y cuantos trabajadores laboran en el mismo.

Tabla 3 2 DISTRIBUCIÓN DEL UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN

N°.	COLECTIVO	DENOMINACION DEL PUESTO O CARGO	N° DE PLAZAS
1	SERVIDORES PÚBLICOS	ABOGADO	1
2		AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	1
3		AUXILIAR DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	1
4		COORDINADOR DE LA INFRAESTRUCTURA PROVINCIAL	1
5		COORDINADOR FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS	1
6		COORDINADORA DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	1
7		DIRECTOR PROVINCIAL	1
8		ENFERMERA	1
9		INGENIERO CIVIL	1
10		INGENIERO MECÁNICO	2
11		JEFE DE CONTABILIDAD	1
12		LABORATORISTA	1
13		MEDICO	1
14		ODONTOLOGO	1
15		SECRETARIA	3
16		SUPERVISOR DE LA UNIDAD DE CONSERVACIÓN	1
17		SUPERVISOR DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIONES	1
18		SUPERVISOR DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS	1
19		TESORERO	1
20		TRABAJADORA SOCIAL	1
TOTAL			23

N°.	COLECTIVO	DENOMINACION DEL PUESTO O CARGO	N° DE PLAZAS
1	TRABAJADORES	AYUDANTE DE BODEGA	1
2		AYUDANTE DE CONTABILIDAD	2
3		ALBAÑIL	1
4		AYUDANTE DE MAQUINA	4
5		AYUDANTE DE MECANICA	3
6		CADENERO	6
7		CHOFER DE PRIMERA	31
8		COCINERO	1
9		CONSERJE	1
10		DESPACHADOR DE MATERIALES	1
11		ELECTRICISTA	1
12		GUARDIAN	1
13		INSPECTOR DE OBRAS	3
14		LUBRICADOR (ENGRASADOR)	1
15		MECANICO	2
16		OPERADOR DE CARGADORA FRONTAL	7
17		OPERADOR DE DISTRIBUIDOR DE ASFALTO	1
18		OPERADOR DE EXCAVADORA (RETROEXCAVADORA)	1
19		OPERADOR DE MOTONIVELADORA	2
20		OPERADOR DE RODILLO	2
21		OPERADOR DE TRACTOR	1
22		OPERADOR DE TRAILER	1
23		OPERADOR DE TRITURADORA	1
24		PEON	2
25		PERFILERO	3
26		RECEPCIONISTA	1
27		SOLDADOR	2
28		TOPOGRAFO	1
29		TORNERO	1
TOTAL			85

Fuente: MTOP CHIMBORAZO

Por lo tanto, tomando esta base se procede a realizar una encuesta a los señores empleados del MTOP, con la finalidad de obtener datos que nos sirvan para la elaboración de nuestra propuesta.

3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez aplicados los instrumentos de la información, se procedió a dar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto en este punto, se mostrará el resultado gráfico y tabular de cada pregunta de mayor a menor importancia de la encuesta y a continuación su interpretación correspondiente para poder determinar los nudos críticos encontrados y que servirá como diagnóstico para proceder a elaborar la propuesta como aporte del trabajo de investigación.

Es necesario destacar que de acuerdo a las encuestas realizadas se obtiene los siguientes resultados en función de cada una de las preguntas elaboradas.

1. ¿Hace cuánto tiempo labora usted en el MTOP de la provincia de Chimborazo?

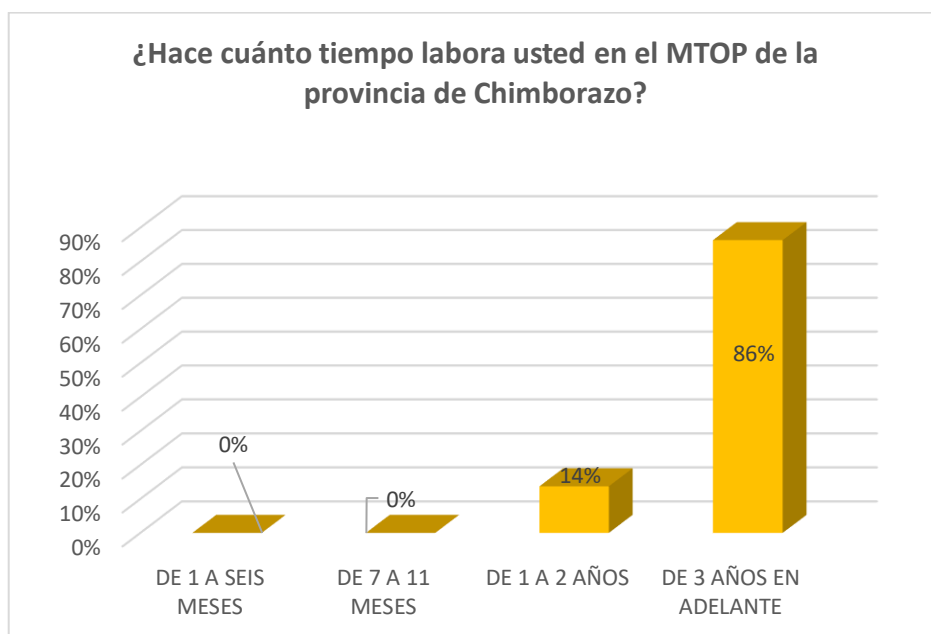
Tabla 3 3 ¿Hace cuánto tiempo labora usted en el MTOP de la provincia de Chimborazo?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 1 A SEIS MESES		
DE 7 A 11 MESES		
DE 1 A 2 AÑOS	10	14%
DE 3 AÑOS EN ADELANTE	63	86%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 1 ¿Hace cuánto tiempo labora usted en el MTOP de la provincia de Chimborazo?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondientes al 100%. El 86% (63) manifestó que labora en el MTOP de 3 años en adelante, mientras que el 14% (10), de 1 a 2 años.

INTERPRETACIÓN

Se observa que la mayoría de los empleados son personal antiguo dentro de su trabajo, por lo que nos ayudarán a plantear una propuesta exitosa de gestión de talento humano y se establece que el MTOP ofrece estabilidad laboral.

2. ¿Para postular a su cargo en el MTOP que documentos presentó?

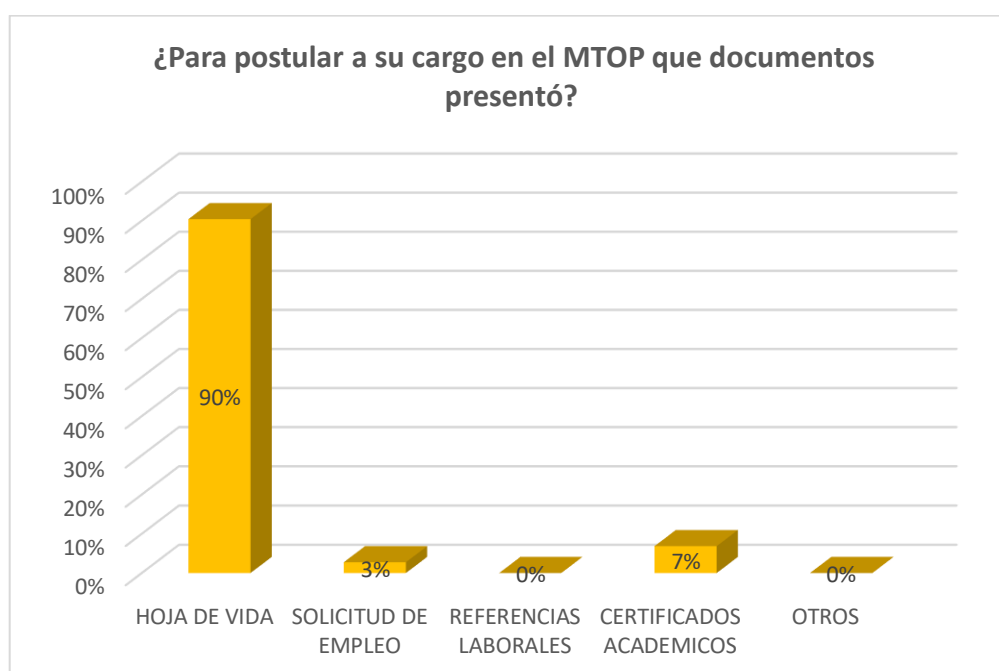
Tabla 3 4 ¿Para Postular a su Cargo en el MTOP que Documentos Presentó?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HOJA DE VIDA	66	90%
SOLICITUD DE EMPLEO	2	3%
REFERENCIAS PERSONALES	0	0%
REFERENCIAS LABORALES	0	0%
CERTIFICADOS ACADEMICOS	5	7%
OTROS	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 2 ¿Para Postular a su Cargo en el MTOP que Documentos Presentó?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. El 90% (66) manifestó que la Hoja de Vida, mientras que el 7% (5) Certificados Académicos, y un 3% (2) la Solicitud de Empleo.

INTERPRETACIÓN

Al momento de ingresar a trabajar en el MTOP de la provincia de Chimborazo, la mayoría de empleados presentaron la hoja de vida para postularse a su cargo, por lo que se la institución considera importante la presentación de este documento como herramienta fundamental, ya que en la misma se encuentran inmersos ciertos requisitos como: los certificados académicos, referencias personales, solicitud de empleo entre otros, pero lo aconsejable es que todos los que ingresen presenten este requisito y así se tendrá el 100%.

3. ¿Cuándo usted ingresó al MTOP cuál fue el tipo de técnica de selección que se le aplicó?

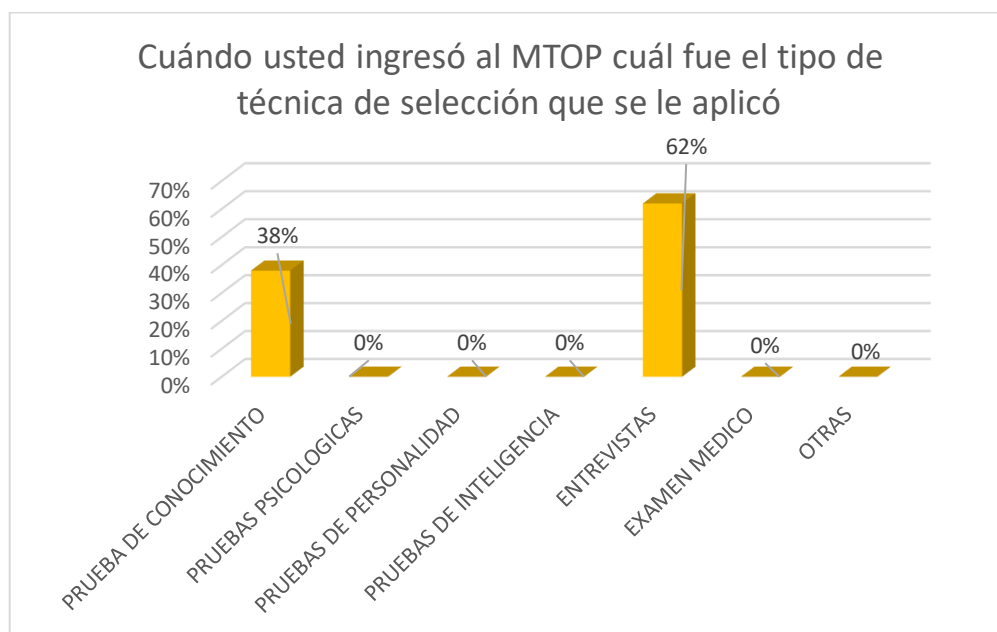
Tabla 3 5 ¿Cuándo usted ingresó al MTOP cuál fue el tipo de técnica de selección que se le aplicó?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRUEBA DE CONOCIMIENTO	28	38%
PRUEBAS PSICOLOGICAS	0	0%
PRUEBAS DE PERSONALIDAD	0	0%
PRUEBAS DE INTELIGENCIA	0	0%
ENTREVISTAS	45	62%
EXAMEN MEDICO	0	0%
OTRAS	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 3 ¿Cuándo usted ingresó al MTOP cuál fue el tipo de técnica de selección que se le aplicó?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. El 62% (45) ha sido seleccionado a través de entrevistas al momento de ingresar al MTOP. Mientras que el 38% (28) a través de pruebas de conocimiento.

INTERPRETACIÓN

El ingreso o incorporación de nuevo personal efectuado por el MTOP, no está realizado en base a las políticas y normas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. Por lo que el MTOP ha estado utilizando como técnica de selección de su personal la entrevista, se sugiere que en el futuro se proceda a cumplir con todos los pasos de Reclutamiento y Selección de personal dispuesto en la Ley.

4. ¿Fue usted entrevistado en el proceso de selección?

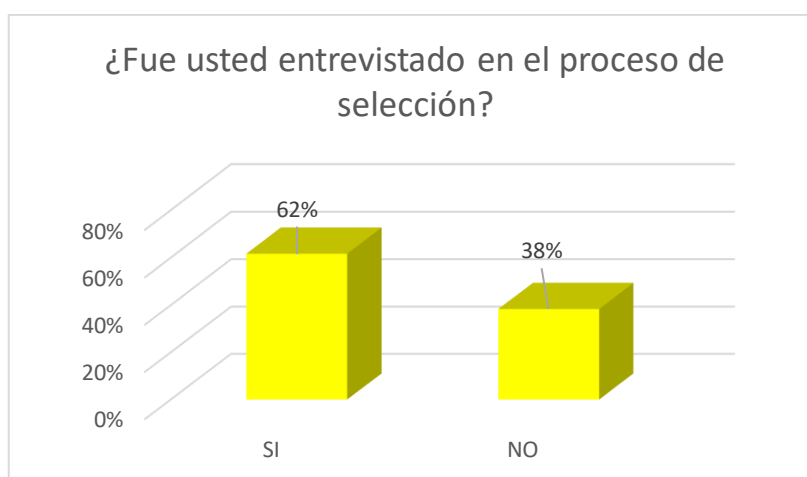
Tabla 3 6 ¿Fue usted entrevistado en el proceso de selección?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	62%
NO	28	38%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 4 ¿Fue usted entrevistado en el proceso de selección?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. El 62% (45) si fueron entrevistadas en el proceso de selección y el 38% (28) no.

INTERPRETACIÓN

Se establece por medio de la aplicación de la encuesta que el MTOP emplea en el proceso de selección la entrevista como técnica principal, incumpliendo con lo dispuesto en la normativa legal.

5. ¿Si la respuesta anterior fue SI, la entrevista fue?

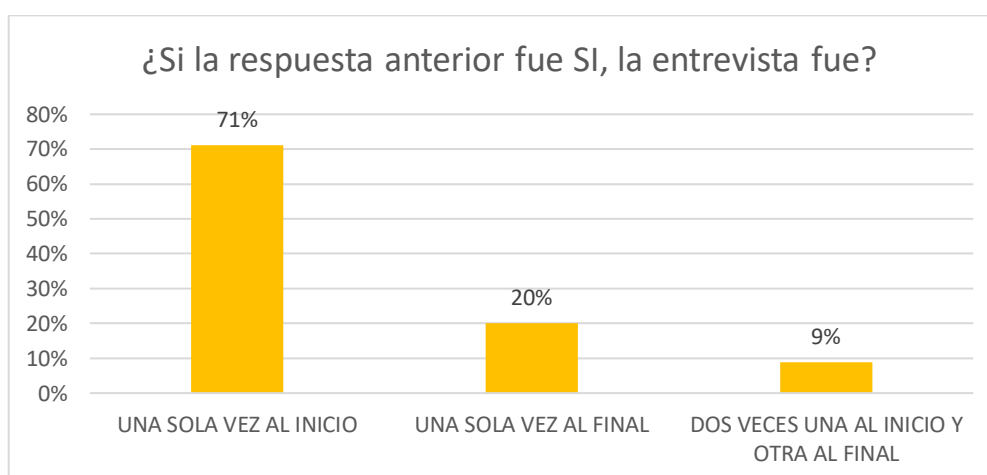
Tabla 3 7 ¿Si la respuesta anterior fue SI, la entrevista fue?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNA SOLA VEZ AL INICIO	32	71%
UNA SOLA VEZ AL FINAL	9	20%
DOS VECES UNA AL INICIO Y OTRA AL FINAL	4	9%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 5 ¿Si la respuesta anterior fue SI, la entrevista fue?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 45 personas entrevistadas correspondiente al 100%. El 71% (32) una sola vez al inicio, el 20% (9) una solo vez al final y 9% (4) dos veces una al inicio y otra al final.

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de las personas entrevistadas fue una sola vez al inicio, Esto demuestra una vez más que a la entrevista lo utiliza como una técnica principal de selección.

6. ¿Cómo consideró usted el proceso y desarrollo de la entrevista?

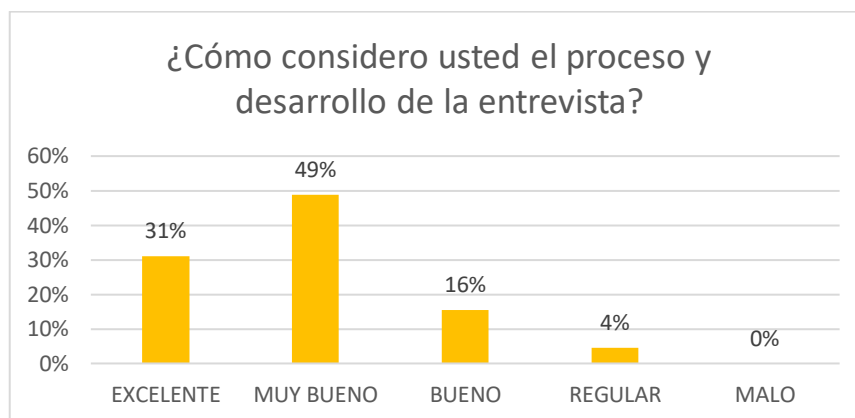
Tabla 3 8 ¿Cómo consideró usted el proceso y desarrollo de la entrevista?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	14	31%
MUY BUENO	22	49%
BUENO	7	16%
REGULAR	2	4%
MALO	0	0%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 6 ¿Cómo consideró usted el proceso y desarrollo de la entrevista?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 45 personas entrevistadas correspondiente al 100%. EL 49% (22) de las personas encuestadas dijeron que era muy bueno, el 31% (14) excelente, 16% (7) bueno, el 4% (2) regular y el 0% es malo.

INTREPRETACIÓN

Los resultados obtenidos demuestran que no hay que dejar de considerar también los porcentajes que se encuentran en bueno y regular, si bien es cierto existe un porcentaje aceptable que determina que es muy bueno y excelente, lo aconsejable es que todos salgan motivados y satisfechos lo que iría en beneficio del MTOP.

7. ¿El proceso, selección y postulación para su cargo fue?

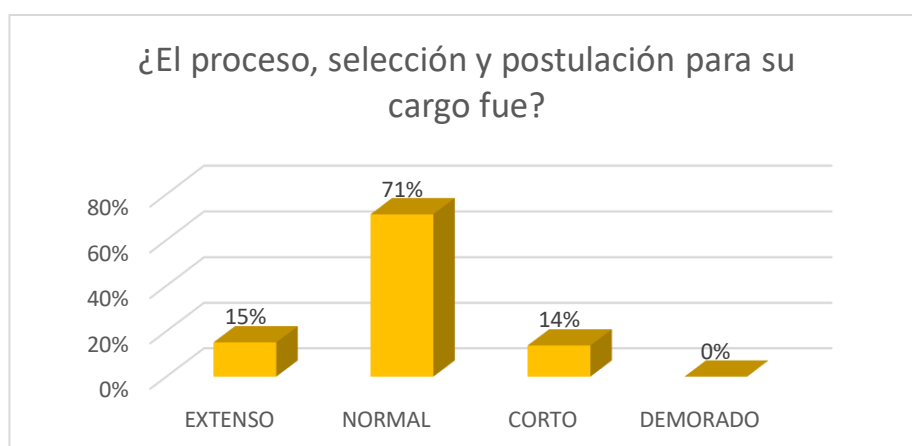
Tabla 3 9 ¿El proceso, selección y postulación para su cargo fue?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXTENSO	11	15%
NORMAL	52	71%
CORTO	10	14%
DEMORADO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 7 ¿El proceso, selección y postulación para su cargo fue?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. El 71% (52) de los postulados para la selección fue normal, el 15% (11) fue extenso, el 14% (10) fue corto.

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos demuestran que no hay que dejar de considerar los porcentajes que se encuentran en las variables como extenso y corto. Ya que este proceso debe estar acorde a lo dispuesto por la normativa legal.

8. ¿Al ingresar al MTPO, se realizó el proceso de Inducción?

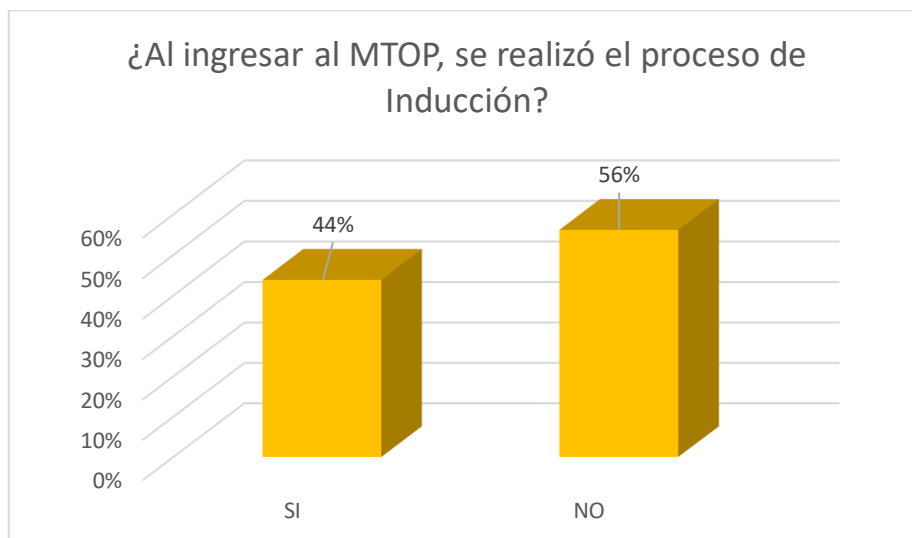
Tabla 3 10 ¿Al ingresar al MTPO, se realizó el proceso de Inducción?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	44%
NO	41	56%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 8 ¿Al ingresar al MTPO, se realizó el proceso de Inducción?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. El 44% (32) de las personas encuestadas manifiestan que si realizaron la inducción, mientras que el 56% (41) responden que no lo hicieron.

INTERPRETACIÓN

Los resultados demuestran que a la mayor parte de personas encuestadas no se les entrego la inducción, siendo necesario que el MTOP considere esta opinión y proceda a futuro entregar la inducción al personal nuevo ya que significa proporcionarles información básica sobre la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria y conozca cuáles son sus funciones, responsabilidades y sus jefes inmediatos, etc.

9. ¿Al ingresar al MTOP, le designaron su superior inmediato?

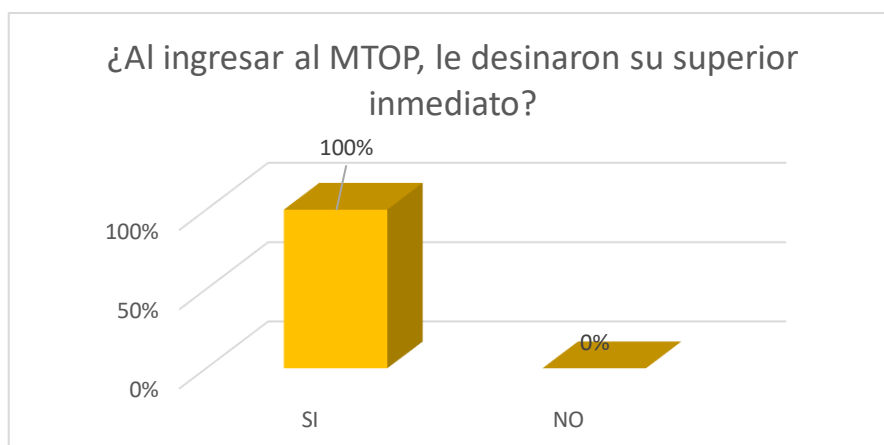
Tabla 3 11 ¿Al ingresar al MTOP, le designaron su superior inmediato?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 9 ¿Al ingresar al MTOP, le designaron su superior inmediato?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. Responden que si fueron designados su superior inmediato.

INTERPRETACIÓN

Al momento de ingresar personal nuevo al MTOP, si fueron designados a su superior inmediato, siendo esto muy importante para que cumplan inmediatamente con las funciones que han sido designadas.

10. ¿Al ingresar al MTOP, le designaron su cargo?

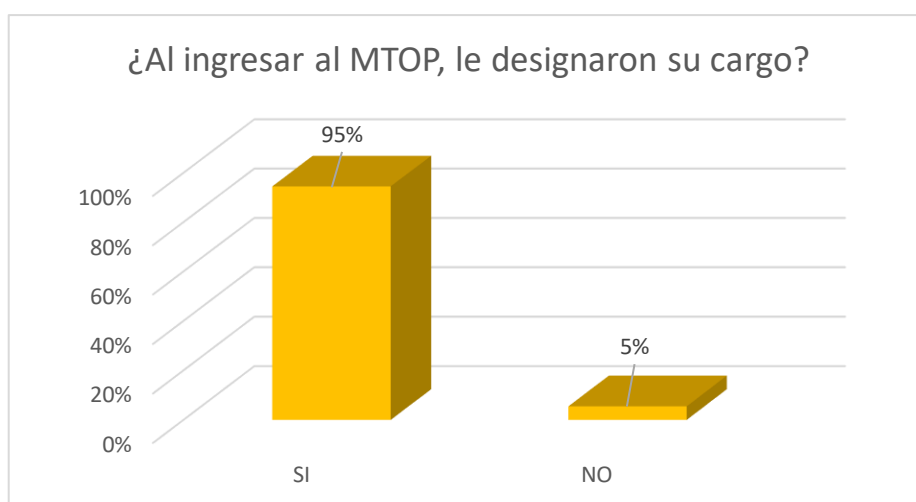
Tabla 3 12 ¿Al ingresar al MTOP, le designaron su cargo?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 10 ¿Al ingresar al MTOP, le designaron su cargo?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. En el gráfico podemos observar que el 95% de los encuestados han sido asignados a su cargo de trabajo al ingresar a MTOP y el 5% no fueron asignadas sus funciones.

INTERPRETACIÓN

Los resultados muestran que las personas que ingresan a MTOP en casi su totalidad se les informan sus funciones a realizar dentro de la empresa. Pero también se debe considerar que el 5% restante es importante y se le debe haber entregado sus cargos, con la finalidad de que conozca cuáles son sus funciones y responsabilidades.

11. ¿Cómo calificaría usted el funcionamiento de la Gestión de Talento Humano?

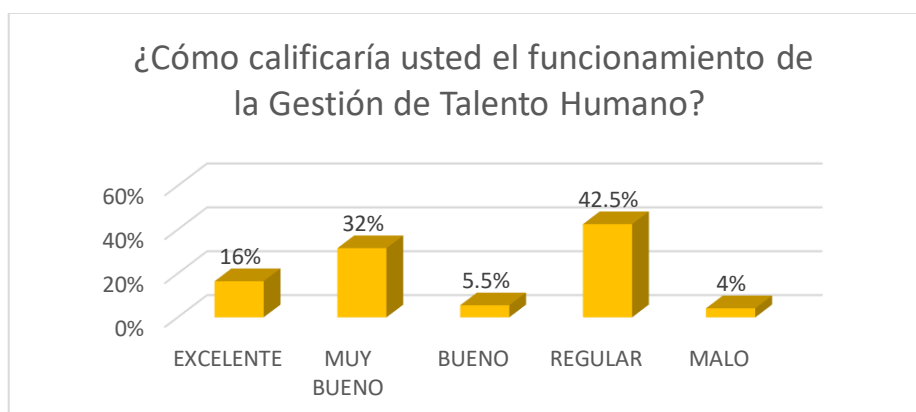
Tabla 3 13 ¿Cómo calificaría usted el funcionamiento de la Gestión de Talento Humano?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	12	16%
MUY BUENO	23	32%
BUENO	4	5,5%
REGULAR	31	42,5%
MALO	3	4%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 11 ¿Cómo calificaría usted el funcionamiento de la Gestión de Talento Humano?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. En el gráfico se puede observar que el 42,5% de los encuestados afirma que la gestión del talento humano es regular, el 32% muy bueno, el 16% excelente, el 5,5% bueno, y el 4% malo.

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos demuestran que el funcionamiento de la Gestión del Talento Humano en el MTOP no está acorde con las expectativas de todos los empleados y que el MTOP deberá reconsiderar su gestión.

12. ¿Cree usted que la implementación de un SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, mejoraría la gestión de administración del MTOP?

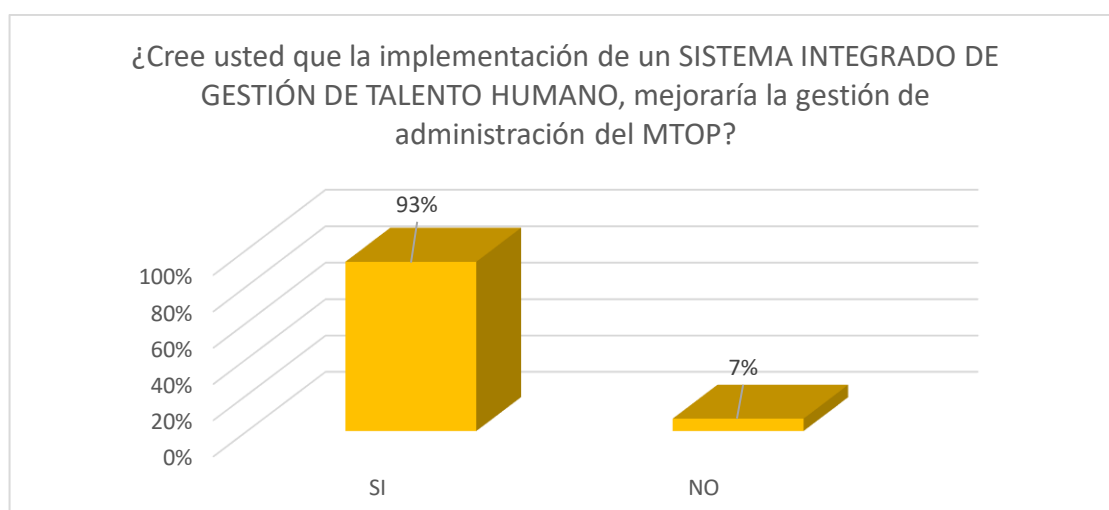
Tabla 3 14 ¿Cree Usted que la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano, Mejoraría la Gestión de Administración del MTOP?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	68	93%
NO	5	7%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 12 ¿Cree Usted que la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano, Mejoraría la Gestión de Administración del MTOP?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. Los encuestados manifestaron en un 93% que si es necesaria la implementación de un sistema integrado de talento humano para mejorar la administración de gestión en el MTOP mientras que un 7% afirma que no es necesario.

INTERPRETACIÓN

Los resultados demuestran que los empleados del MTOP en su gran mayoría creen que la implementación de un sistema de gestión de talento humano si mejoraría la misma en esta empresa, lo que demuestra la importancia de este tema de investigación y su viabilidad para la pronta aplicación de este sistema.

13. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

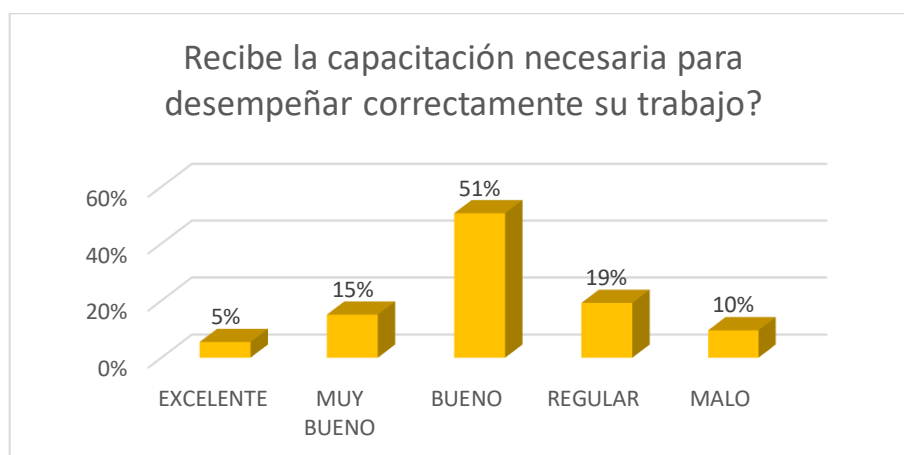
Tabla 3.15 ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	4	5%
MUY BUENO	11	19%
BUENO	37	51%
REGULAR	14	15%
MALO	7	10%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3.13 ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. Los encuestados manifestaron que reciben una capacitación Buena por parte del MTOP con un porcentaje del 51%, seguido de regular con un porcentaje del 19%, 15% muy bueno, 10% malo y por ultimo esta excelente con un porcentaje del 5%.

INTERPRETACIÓN

Los resultados demuestran que la capacitación por parte MTOP es un factor importante dentro de la permanencia de los empleados, por lo que los resultados de regular y malo son preocupantes, ya que el personal no está completamente satisfecho en sus requerimientos de capacitación.

14. ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?

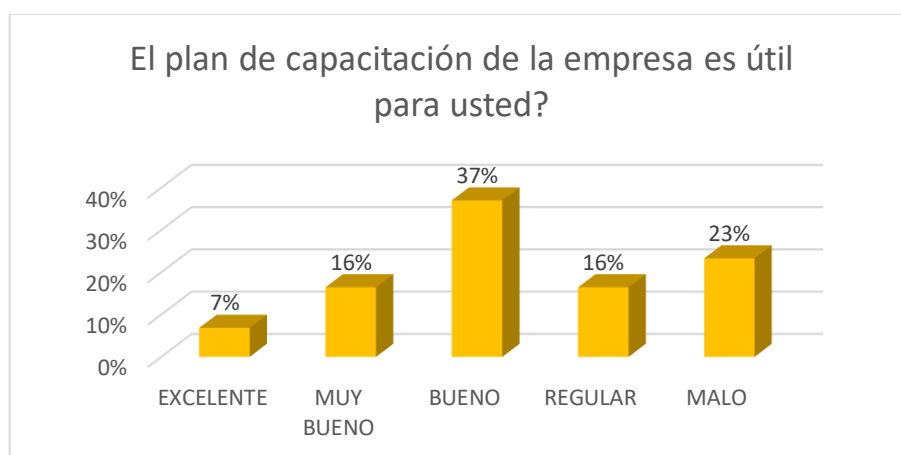
Tabla 3 16 ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	8%
MUY BUENO	12	19%
BUENO	27	43%
REGULAR	12	19%
MALO	17	11%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 14 ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. El 43% manifestaron que es bueno, seguido del 19% muy bueno y regular, malo con un 11% y 8% excelente.

INTERPRETACIÓN

Los resultados demuestran que es necesario reconsiderar el plan de capacitación que brinda el MTOP, por lo que se deberá efectuar una nueva planificación con respecto a la capacitación como un elemento fundamental para el cumplimiento de las funciones.

15. ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?

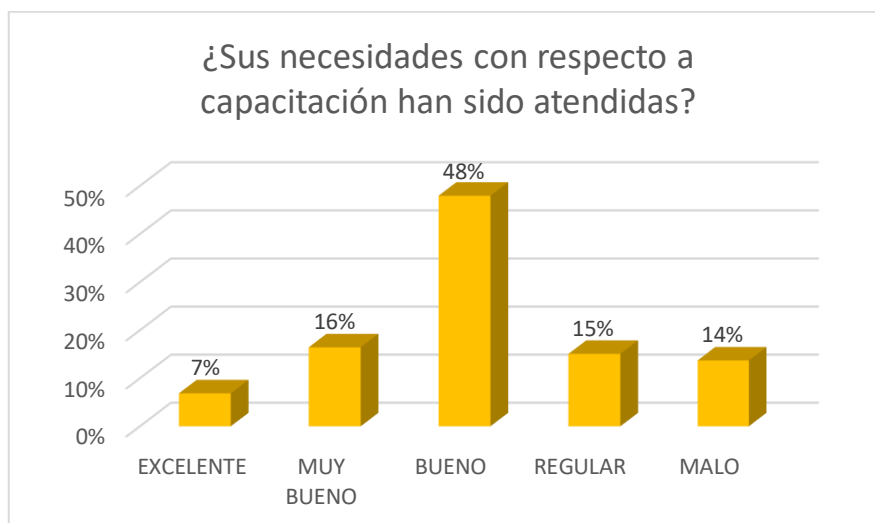
Tabla 3 17 ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	7%
MUY BUENO	12	16%
BUENO	35	48%
REGULAR	11	15%
MALO	10	14%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 15 ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?



Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De 73 personas encuestadas correspondiente al 100%. El 48% manifestaron que es bueno, seguido del 16% muy bueno, el 15% regular, 14% malo y 7% excelente.

INTERPRETACIÓN

Los resultados demuestran que las necesidades de los trabajadores fueron satisfechas en parte. Se determina que se deberá efectuar una nueva planificación con respecto a la capacitación como un elemento fundamental para satisfacer las necesidades de todos los empleados.

3.5. CUADRO RESUMEN DE LOS HALLAZGOS

A continuación se presenta un cuadro resumen de todos los hallazgos encontrados en la encuesta realizada y que nos sirve de sustento para la propuesta y así determinar una Carencia de un Sistema de Administración y Gestión del Talento Humano.

Tabla 3 18 Resumen de los Hallazgos

NÚMERO DE PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES	COMENTARIOS
2.- ¿Para postular a su cargo en el MTOP que documentos presentó?	• Hoja de Vida	66	90%	Se debe considerar que para postular a un cargo se debe proceder a cumplir con lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo que respecta a Reclutamiento y Selección y en este caso no se lo ha realizado.
	• Solicitud de Empleo	3	3%	
	• Referencias Personales	0	0%	
	• Referencias Laborales	0	0%	
	• Certificados Académicos	5	7%	
3.- ¿Cuándo usted ingresó al MTOP cuál fue el tipo de técnica de selección que se le aplicó?	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de Conocimiento • Pruebas Psicológicas • Pruebas de Personalidad • Pruebas de Inteligencia • Entrevistas • Examen Médico 	73	38% 0% 0% 0% 62% 0%	Se debe considerar que para postular a un cargo se debe proceder a cumplir con lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo que respecta a Reclutamiento y Selección y en este caso no se lo ha realizado, no es solamente la entrevista.
4.- ¿Fue usted entrevistado en el proceso de selección?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO 	73	62% 38%	Todos los postulantes deben ser entrevistados y así se cumplirá con un parámetro de selección de personal.
7.- ¿El proceso, selección y postulación para su cargo fue?	<ul style="list-style-type: none"> • Extenso • Normal • Corto • Demorado 	73	15% 71% 14% 0%	Debe cumplirse con la normativa de Reclutamiento y Selección.
8.- ¿Al ingresar al MTOP se realizó el proceso de Inducción?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO 	73	44% 56%	Todo el personal que ingresa a la empresa debe ser preparado a través de la Inducción.
10.- ¿Al ingresar al MTOP, le designaron su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO 	73	95% 5%	Debe cumplirse con todo el personal que ingresa.
11.- ¿Cómo calificaría usted el funcionamiento de la Gestión del Talento Humano?	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Muy Bueno • Bueno • Regular • Malo 	73	16% 32% 5,5% 42,5% 4%	Se debe reconsiderar la Gestión de Recursos Humanos, de tal forma que todo el personal este satisfecho y motivado.

12.- ¿Cree usted que la implementación de un SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, mejoraría la gestión de administración del MTOP?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO 	73	93% 7%	Este es un punto muy importante dentro de nuestra investigación, debido a que el personal no está satisfecho con la gestión realizada en el MTOP. de Chimborazo.
13.- ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Muy Bueno • Bueno • Regular • Malo 	73	5% 19% 51% 15% 10%	Hay que considerar el 25% de la respuesta, ya que el personal cumple con sus funciones cuando se encuentra bien capacitado por parte de la empresa.
14.- ¿El Plan de capacitación de la empresa es útil para usted?	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Muy Bueno • Bueno • Regular • Malo 	73	8% 19% 43% 19% 11%	Hay que considerar el 30% de la respuesta, ya que el personal no está bien capacitado por parte de la empresa.
15.- ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Muy Bueno • Bueno • Regular • Malo 	73	7% 16% 48% 15% 14%	Hay que considerar el 29% de la respuesta, ya que el personal no está siendo satisfecho bien en relación al subsistema de capacitación por parte de la empresa.

REALIZADO POR: LA AUTORA

3.6. NUDOS CRÍTICOS DETECTADOS

3.6.1. Reclutamiento y Selección

¿Para postular a su cargo en el MTOP que documentos presentó?

- Solicitud de Empleo con el 3%

¿Fue usted entrevistado en el proceso de selección?

- Certificados Académicos con el 7%

¿Cuándo usted ingresó al MTOP cuál fue el tipo de técnica de selección que se le aplicó?

- Prueba de Conocimientos con el 38%

¿Fue usted entrevistado en el proceso de selección?

- No fue Entrevistado con el 38%

¿El proceso, selección y postulación para su cargo fue?

- Extenso con el 15% y
- Corto con el 14%

3.7. INDUCCIÓN

¿Al ingresar al MTOP se realizó el proceso de Inducción?

- No con el 56%

¿Al ingresar al MTOP, le designaron su cargo?

- No con el 5%

3.8. DESEMPEÑO

¿Cómo calificaría usted el funcionamiento de la Gestión del Talento Humano?

- Mala 4% y
- Regular 42,5%

¿Cree usted que la implementación de un SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, mejoraría la gestión de administración del MTOP?

- Si con el 93%

3.9. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

- Capacitación Regular con un 15%
- Capacitación Mala con un 10%

¿El Plan de capacitación de la empresa es útil para usted?

- Plan de capacitación Regular con un 19%
- Plan de capacitación Malo con un 11%

¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?

- Regular con un 15%
- Malo con un 14%

3.10. COMENTARIO

Considerando los nudos críticos encontrados en las respuestas de las encuestas, podemos manifestar que en la Subsecretaría del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de la provincia de Chimborazo debe implementar un Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano para tener éxito en su gestión.

CAPÍTULO IV

4. REALIZACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS.

4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

“Propuesta de un Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano para la Subsecretaría del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de la Provincia de Chimborazo”

4.2. DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para el diseño de un Sistema propuesto para el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, que abarque todos los aspectos inherentes a la administración de talento humano es necesario incluir en él los siguientes subsistemas: a) reclutamiento y selección de personal b) inducción; c) capacitación, y, d) evaluación del desempeño, el mismo que se sustenta en los hallazgos encontrados en el diagnóstico efectuado; con los cuales se busca el progreso de una gestión apropiada para la organización.

La implementación del Sistema estará sustentada en el diseño del mismo, el cual deberá responder a las necesidades particulares de la organización.

Figura 4 1 Sistema Integrado de Administración del Talento Humano



ELABORADO POR: LA AUTORA

4.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.3.1. Reclutamiento

Está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Para proceder al reclutamiento y selección de personal, la organización deberá partir de una planificación del talento humano, clasificación y descripción de puestos, de acuerdo al gráfico No. 1 que a continuación se da a conocer:

Figura 4 2 Proceso de Reclutamiento y Selección



ELABORADO POR: LA AUTORA

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Planificación del Talento Humano, permite analizar y determinar la situación histórica, actual y proyectada del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad, en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos a ser ejecutados. La Planificación del Talento Humano se sustentará:

- a) En la necesidad de estructurar una planificación que analice los requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo;
- b) En la distribución orgánica de los puestos con fundamento en la funcionalidad de las diferentes unidades, áreas o procesos institucionales.
- c) En el fortalecimiento de los puestos de los procesos gobernantes y agregadores de valor de la institución, que deberá asegurar el 70%; y el 30% corresponderán a los puestos de los procesos habilitantes.
- d) El desarrollo y reconocimiento de los puestos profesionales que se ubicarán en los grados del 7 al 14 de la Escala Nacional de Remuneraciones Mensuales Unificadas, los que deberán guardar una relación porcentual del 60% frente al 40% de los no profesionales de los grados 1 al 6.

A continuación propongo un formato basado en los conocimientos adquiridos en las aulas durante mi formación y que estarán detallados los requerimientos que el MTOP necesita para su planificación del recurso humano.

Tabla 4 1 Planificación de Recursos Humanos

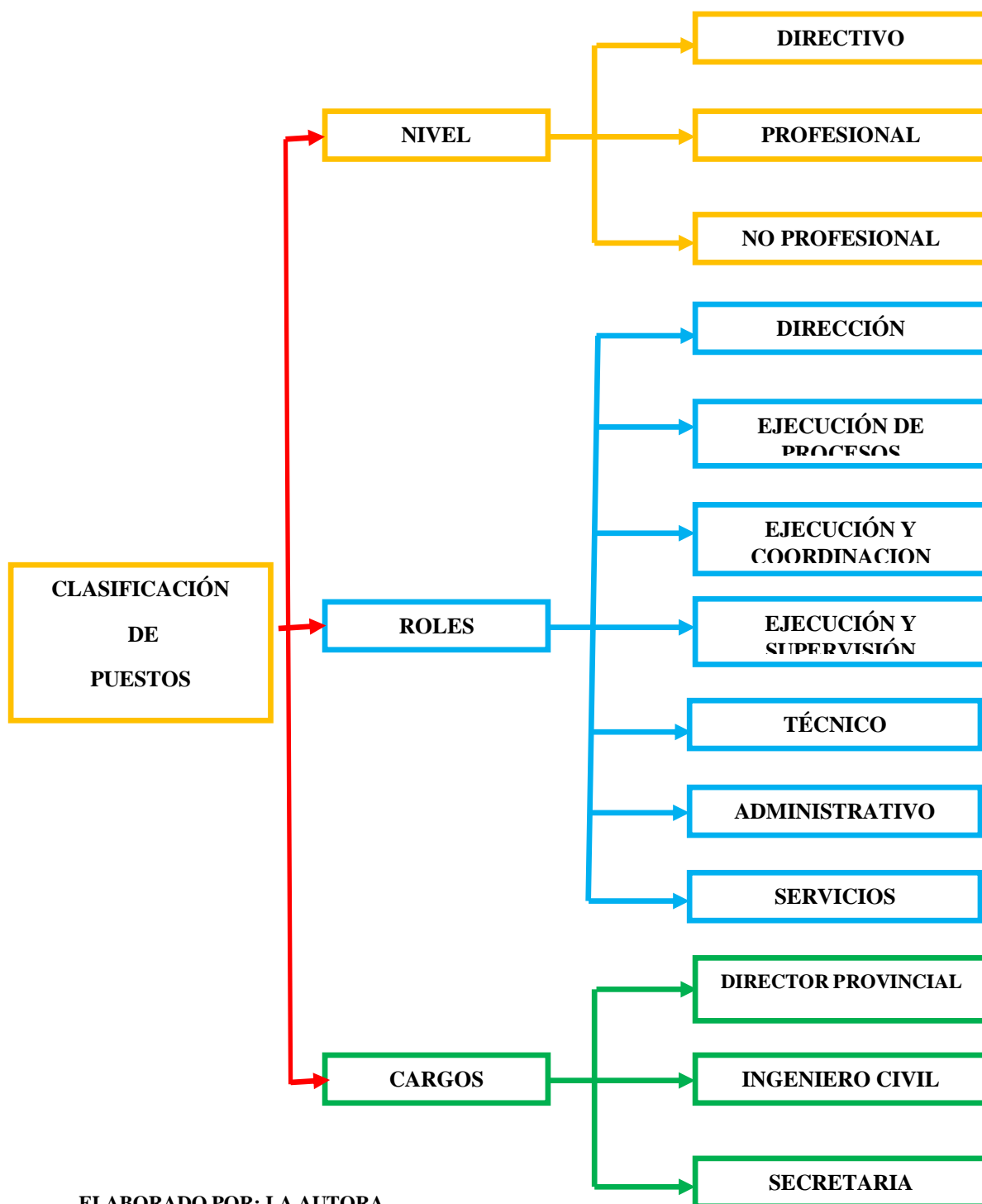
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FUNCIONES	REMUNERACIÓN	OBSERVACIONES

ELABORADO POR: LA AUTORA

4.3.1.1.1. CLASIFICACIÓN

La clasificación de puestos debe efectuarse sobre la base de los roles, atribuciones y responsabilidades que integran cada unidad o proceso organizacional, por lo tanto en la siguiente página doy a conocer un hilo conductor que debe tomar en cuenta el MTOP para realizar su clasificación de puestos:

Figura 4 3 Hilo Conductor



ELABORADO POR: LA AUTORA

4.4. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

En la descripción y perfil de puesto consta información relacionada con: identificación del puesto, misión, actividades esenciales, relaciones internas y externas (interfaz), instrucción formal requerida, experiencia laboral requerida, conocimientos y destrezas. **Una actividad esencial significa que:** 1) tiene mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor y 2) demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.). Normalmente el número máximo de actividades esenciales serán de 4 a 6, por lo tanto se deben priorizar de 6 a 9 competencias consideradas las más importantes para cada cargo o rol, así como de los niveles en cada una de ellas, necesarios para lograr un rendimiento superior.

Disponer del perfil de competencias es esencial por varios motivos: porque clarifica las características de quienes mejor lo hacen, permite conocer el nivel de adecuación de los actuales ocupantes del puesto e identificar el potencial de otros miembros de la empresa para ese puesto, así como seleccionar a los candidatos con mayor probabilidad de acierto, evaluar con mayor equidad y desarrollar a las personas con criterios claros y medibles.

A continuación se da a conocer los formatos en los cuales nos sustentamos para proceder a elaborar la clasificación, descripción y valoración de puestos.

A continuación se presenta el formato a utilizar:

1. Datos de Identificación

Tabla 4 2. Descripción y Perfil del Puesto

Institución:	Unidad:
Puesto:	Código:
Nivel:	Puntos:
Grupo Ocupacional:	Grado:
Rol del Puesto:	

2. Misión del Puesto

Tabla 4 3 Misión del Puesto

--

3. Actividades del Puesto

Tabla 4 4 Actividades del Puesto

ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CO	CM	TOTAL

De donde:

F = frecuencia de actividad

CO = consecuencias por omisión de información

CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

Tabla 4 5 Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de la unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios, directos de la actividad

5. Conocimientos Requeridos

Tabla 4 6 Conocimientos Requeridos

Actividades Esenciales	Conocimientos

6. Instrucción Formal Requerida

Tabla 4 7 Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas/títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo: administración, economía, etc.)

7. Experiencia Laboral Requerida

Tabla 4 8 Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	
Contenido de la experiencia	

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Tabla 4 9 Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

9. Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales):

Tabla 4 10 Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Tabla 4 11 Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Instrucción Formal		
Contenido de la Experiencia		
Destrezas Técnicas (Específicas)		
Destrezas Conductuales (Generales)		

11. Valoración de Puestos

Tabla 4 12 Valoración de Puestos

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO	DEL	RESPONSABILIDAD	
		Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de resultados
Instrucción Formal	experiencia	Gestión	Comunicación				

ELABORADO <input type="text"/>	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO <input type="text"/>		
JEFE DE T. HUMANO	CONTADOR (A)	DIRECTOR FINANCIERO
FECHA:	FECHA:	FECHA:

ELABORADO POR: LA AUTORA

4.5. EXPLICACIÓN PARA LA UTILIZACIÓN DEL FORMATO ANTERIOR

4.5.1. Escalas para la Calificación de Actividades

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de (puestos, procesos, ocupaciones, etc.), donde:

F = frecuencia

CO = consecuencias por omisión

CM = complejidad

Tabla 4 13 Escalas para la Calificación de Actividades

Escalas/definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad. 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
<ul style="list-style-type: none"> Consecuencias por omisión: qué pasaría si la actividad no se ejecutara. 	¿Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

Tabla 4 14 Gradación de las Escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencias por omisión	complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización.	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
3	Al menos una vez cada quince	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
1	Otro (Bimestral,	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en	Mínima complejidad: La actividad requiere un

	trimestral, semestral, etc.)	actividades o resultados	mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habi- lidades.
--	---------------------------------	--------------------------	---

Tabla 4 15 Ejemplo

Puesto: Asistente de recursos Humanos	F	CO	CM	Total	Perm.
1. Atiende las solicitudes de contratación de personal.	2	3	2	8	
2. Entrega al jefe de selección las requisiciones de personal.	2	2	1	4	A
3. Difunde anuncios de reclutamiento interno	2	3	2	8	A
4. Convoca a los candidatos a entrevistas	3	4	1	7	A
5. Recibe las hojas de vida de los aspirantes	5	3	2	11	A

Total = frecuencia + (consecuencias x complejidad)

Perm. = Permanencia

Cómo identificar las actividades esenciales:

- 1.- El número máximo de actividades esenciales será de 4 a 5
- 2.- Las 4 o 5 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Permanencia de las actividades esenciales (Perm.)

Identificadas las actividades esenciales, por favor proceda a estimar la estabilidad Temporal (o permanencia en el tiempo), utilizando la siguiente escala:

- A = Estará vigente dentro de dos años
 B = Estará vigente dentro de un años
 C = No estará vigente dentro de un año

Si alguna de las actividades recibe la letra “C” deberá descartarla como actividad esencial y seleccionar la siguiente actividad con la puntuación total más alta.

Que significa una actividad esencial

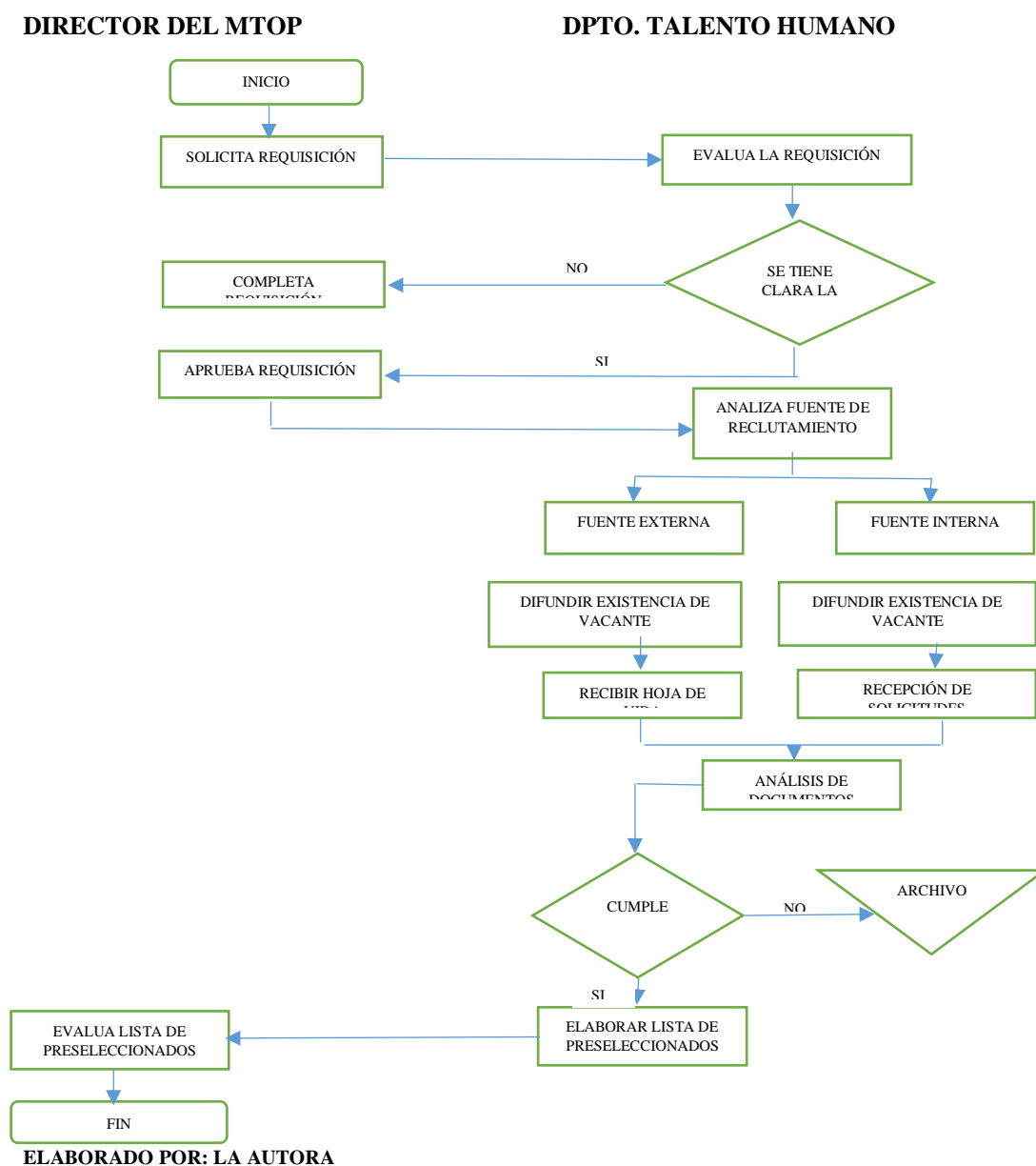
1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.

2. Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.).

La organización debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.

A continuación se presenta un flujo grama del proceso de reclutamiento en el que se da a conocer los pasos que la subsecretaria debe seguir, con la finalidad de no saltarse ningún paso y cumplir con todo lo que está determinado como norma, para reclutar un personal que cumpla con las características del puesto, exigencias del mismo y también con la descripción y análisis del puesto.

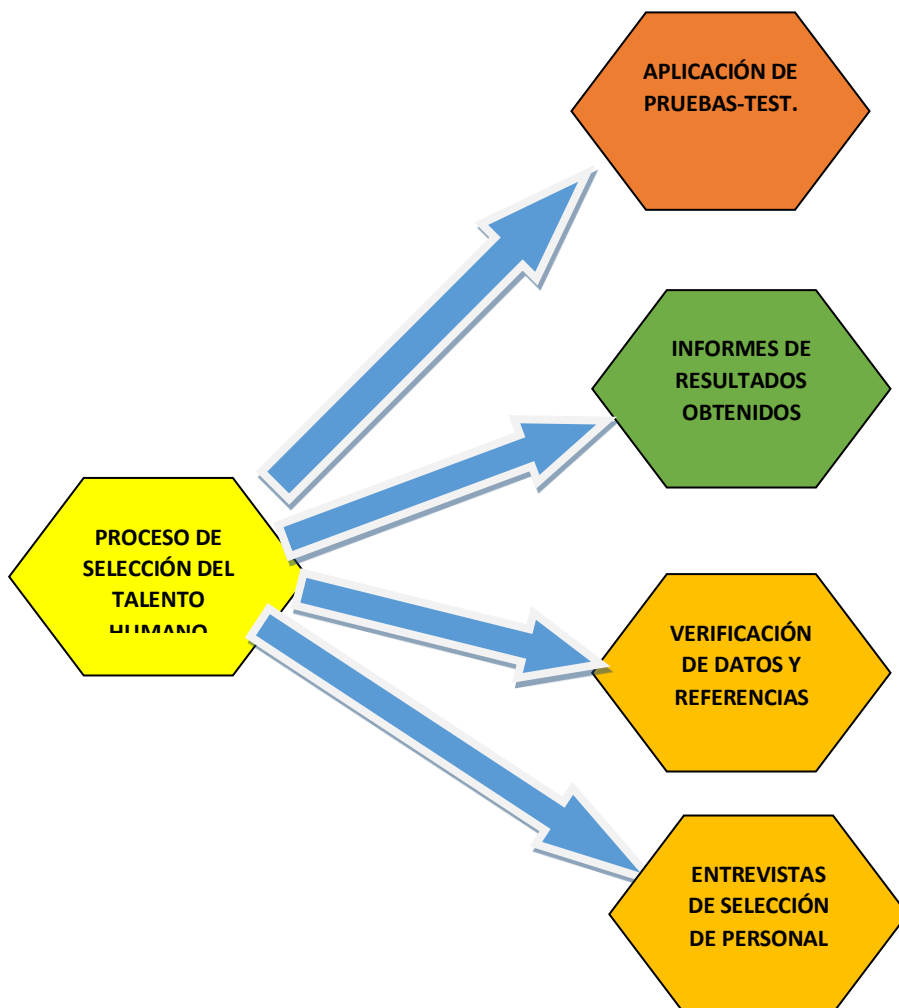
Figura 4 4 Flujograma de Reclutamiento



4.6. SISTEMA DE SELECCIÓN

El proceso de selección de personal permitirá a la subsecretaría escoger de todas los postulantes para llenar la vacante solicitada, al candidato que cumpla con las características del puesto, exigencias del puesto y también con la descripción y análisis del puesto. La fuente fundamental para ejecutar una selección por competencias es el perfil del cargo o lo que también se conoce como requerimientos del puesto y asegurar que se contrate personal calificado y competente.

Figura 4 5 Proceso de Selección



ELABORADO POR: LA AUTORA

4.7. APLICACIÓN DE PRUEBAS

Es indispensable valorar el potencial individual de inteligencia, personalidad así como capacidades de los aspirantes a cubrir la vacante.

Tomando en cuenta que los test prevén normas estandarizadas para su aplicación, para obtener resultados satisfactorios las personas sometidas a estos test deberán estar en la misma condición, tanto de tiempo, materiales, ambiente y sobre todo imparcialidad.

Existen una variedad de pruebas entre las usadas podemos citar:

- Pruebas Psicométricas
- Pruebas de Personalidad
- Pruebas Profesionales

4.8. INFORMES DE RESULTADOS OBTENIDOS

Se debe de consolidar los resultados de las pruebas realizadas por los candidatos con el objeto de determinar su permanecía o no en el proceso de selección. En cada fase del proceso, las decisiones deberán estar argumentadas y basadas en condiciones objetivas, lo recomendable es disponer de por lo menos 6 o más candidatos que estén en condiciones de seguir adelante con el proceso.

4.9. VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

En esta paso verificamos y completamos el historial de los aspirantes en lo referente a empleos anteriores, carrera profesional, relaciones humanas y profesionales, estabilidad, honorabilidad, responsabilidad, etc.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. La información recabada será anotada en el momento en que se la obtiene para evitar interpretación o confusiones que afecten la objetividad de esta fase.

4.10. ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para hablar de la entrevista de selección de personal, tenemos que considerar los siguientes aspectos:

- Preparación de la entrevista
- Preparación de la llamada
- Planificación de la entrevista
- Desarrollo de la entrevista

4.11. PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

La entrevista será profunda y planificada y se deberá llevar un registro del desarrollo de la misma para facilitar una calificación adecuada y objetiva. Para lo que el analista de talento humano debe considerar lo siguiente:

- Determinar lugar, fecha y hora en que se llevara a cabo la entrevista.
- Convocar a los participantes: a más del Analista de personal y el candidato estarán presentes, y el Gerente.
- Preparar y entregar a los entrevistadores cuarenta y ocho horas ante de la entrevista las hojas de vida más la información solicitada en la convocatoria.

4.12. PREPARACIÓN DE LA LLAMADA

Es aconsejable preparar la información a facilitar acerca de la oferta en cuanto a las características de la empresa, el puesto a cubrir, el perfil solicitado, etc.

Mencionamos algunas recomendaciones para que la llamada de concertación sea más efectiva y se pierda el menor tiempo posible al realizar esta tarea:

- Elección del momento más adecuado llamar primero a los números de teléfonos particulares para no comprometer al candidato.
- Si se dejó recado y en el transcurso de dos posteriores a la primera llamada, volveremos a intentarlo, procurando conocer las causas por las que no han

respondido.

- Concertación de la entrevista
- Se deben reservar dos o tres días de la agenda para realizar las entrevistas de forma consecutiva y procurar no mezclarlas con otras actividades.
- Se citará a los candidatos cada tres cuartos de hora o una hora para dejar tiempo, entre una entrevista y la siguiente, para realizar las anotaciones oportunas.
- Informar con claridad del lugar, fecha y hora de la entrevista así como por quién preguntar.
- Se informará también del motivo de la entrevista.

4.13. PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

Concluida la fase de preparación, y con toda la información en su poder, el entrevistador debe planificar la entrevista. La labor de planificación responde a las siguientes cuestiones:

- Las entrevistas se deben realizar en un lugar donde no exista la posibilidad de interrupción, ni distracciones.
- Se debe tener una guía de entrevistas elaborada, para lo cual se propone en la parte del desarrollo de la entrevista un formato.

4.14. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Una vez planificada la entrevista, sobre la mesa del seleccionador estarán las candidaturas que a priori pueden encajar en el puesto descrito. El entrevistador debería ejecutar los siguientes pasos:

- Tener la información del postulante completa y para los tres miembros del comité de selección.
- Conocer las circunstancias que han rodeado la participación de ese candidato en el proceso de selección.
- Además es importante indagar más profundamente en datos como la experiencia, de la educación, madurez financiera, actual ambiente familiar, etc.

- Contar con la guía de la entrevista, la cual debe procurarse no hacerlo de una manera formal sino más bien generar un ambiente tranquilo y de confianza.

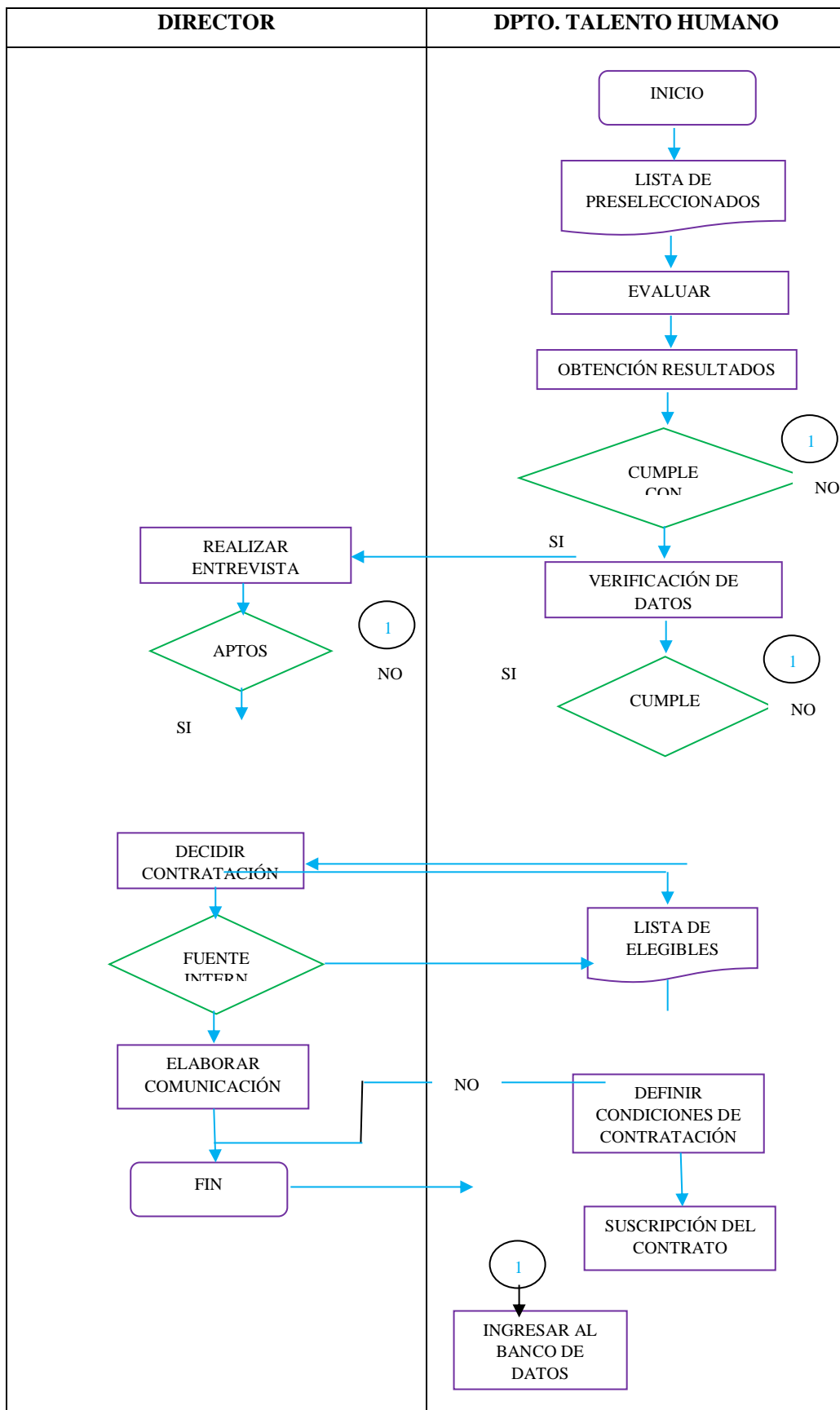
4.15. POLÍTICAS DE LA SELECCIÓN

La política de selección trata de adoptar criterios sobre las necesidades del talento humano a integrar a la empresa, definiendo objetivos, valorando las condiciones de los procesos, con responsables en la toma de decisiones, sobre la atención a los candidatos y la confidencialidad del proceso en sí.

- Se asignará presupuesto anual a la Unidad de Talento Humano en base a la planificación realizada, y a las técnicas de selección que se escoja sujetas al presupuesto anual tanto en número de personas como económicamente.
- Para la aplicación del proceso de selección el trato igualitario de los candidatos de fuente interna y externa, ni tampoco existirá discriminación, de conformidad con lo que dispone la Constitución de la República del Ecuador.
- Para optimizar y mantener la objetividad del proceso se conformará un comité de selección, el mismo que estará integrado por el analista de talento humano, la jefatura solicitante y la dirección, pudiendo éste último delegar a otro funcionario.
- Antes de preseleccionar a un candidato que participará en un exhaustivo proceso de selección laboral, si se detectase algún elemento nocivo, o que vaya en contra de las políticas, valores o principios de la empresa, éste quedará totalmente descartado.
- La decisión final de la contratación la tomará el Director de la Subsecretaría o su delegado.
- El proceso de selección estará libre de influencia de recomendaciones, corazonadas o intuiciones.

A continuación se presenta un flujo grama del proceso de selección en el que se da a conocer los pasos que la subsecretaría debe seguir, con la finalidad de no saltarse ninguno y cumplir con todo lo que está determinado como norma, para seleccionar un personal que cumpla con las características del puesto, exigencias del mismo y también con la descripción y análisis del puesto.

Figura 4 6 Flujograma de Selección



REALIZADO POR: LA AUTORA

4.16. SISTEMA DE INDUCCIÓN

La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización, a continuación se presenta un modelo de inducción diseñado para la empresa.

4.17. POLÍTICA PARA LA INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO

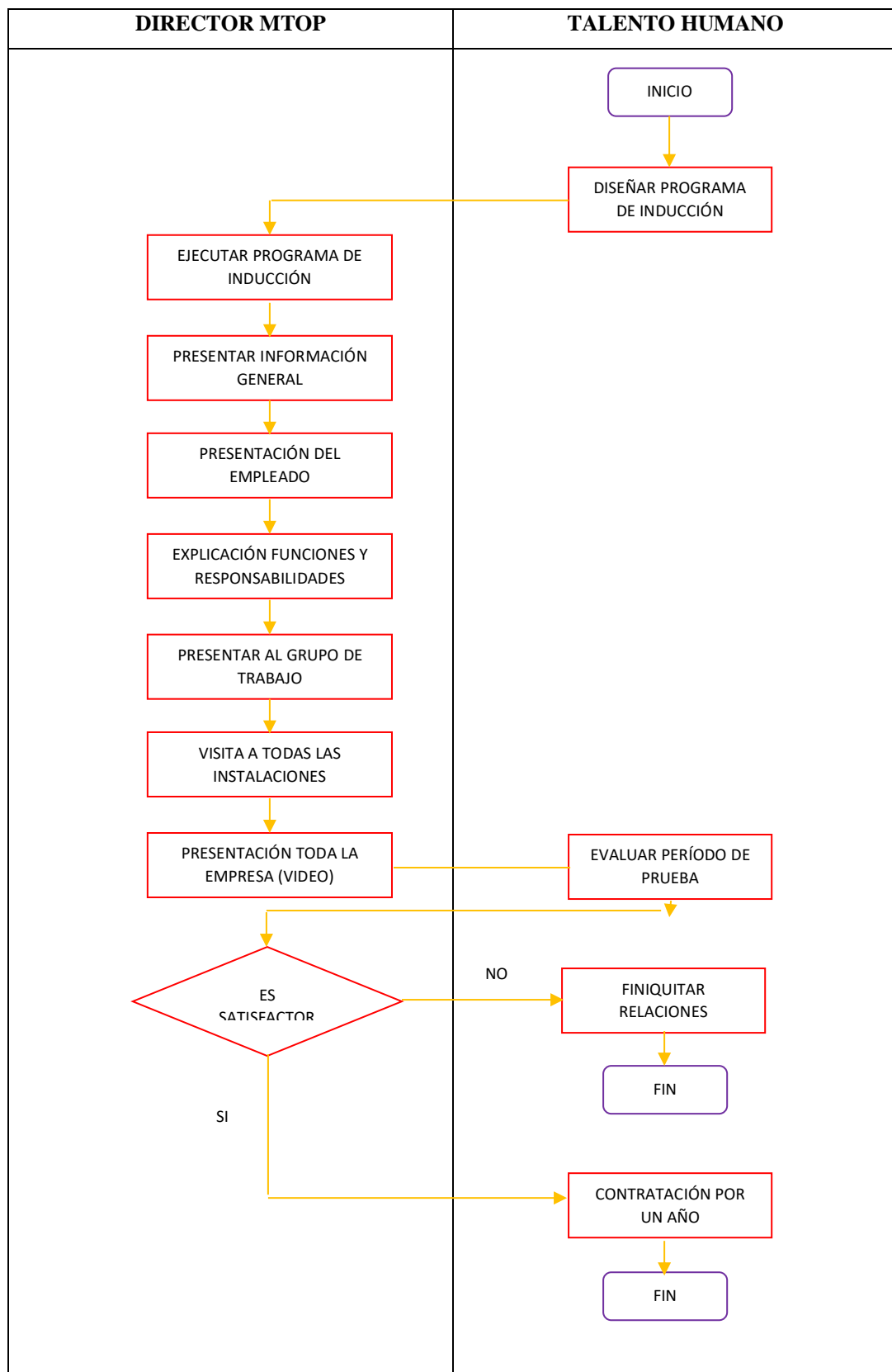
Como política se debe manifestar que el encargado de llevar a cabo el proceso de inducción al personal que se integra por primera vez a la empresa u organización será el Departamento de Talento Humano, con la finalidad de asegurar resultados positivos.

4.18. CONTENIDO PROGRAMA DE INDUCCIÓN

- Reunión con el personal de nuevo ingreso por parte de los directivos
- Presentación con directivos
- Recorrido por las instalaciones
- Video de la empresa
- Presentación con su jefe inmediato
- Presentación con sus compañeros
- Proporcionarle el manual de bienvenida o de inducción

A continuación se presenta un Flujograma de Inducción

Figura 4 7 Flujograma de Inducción

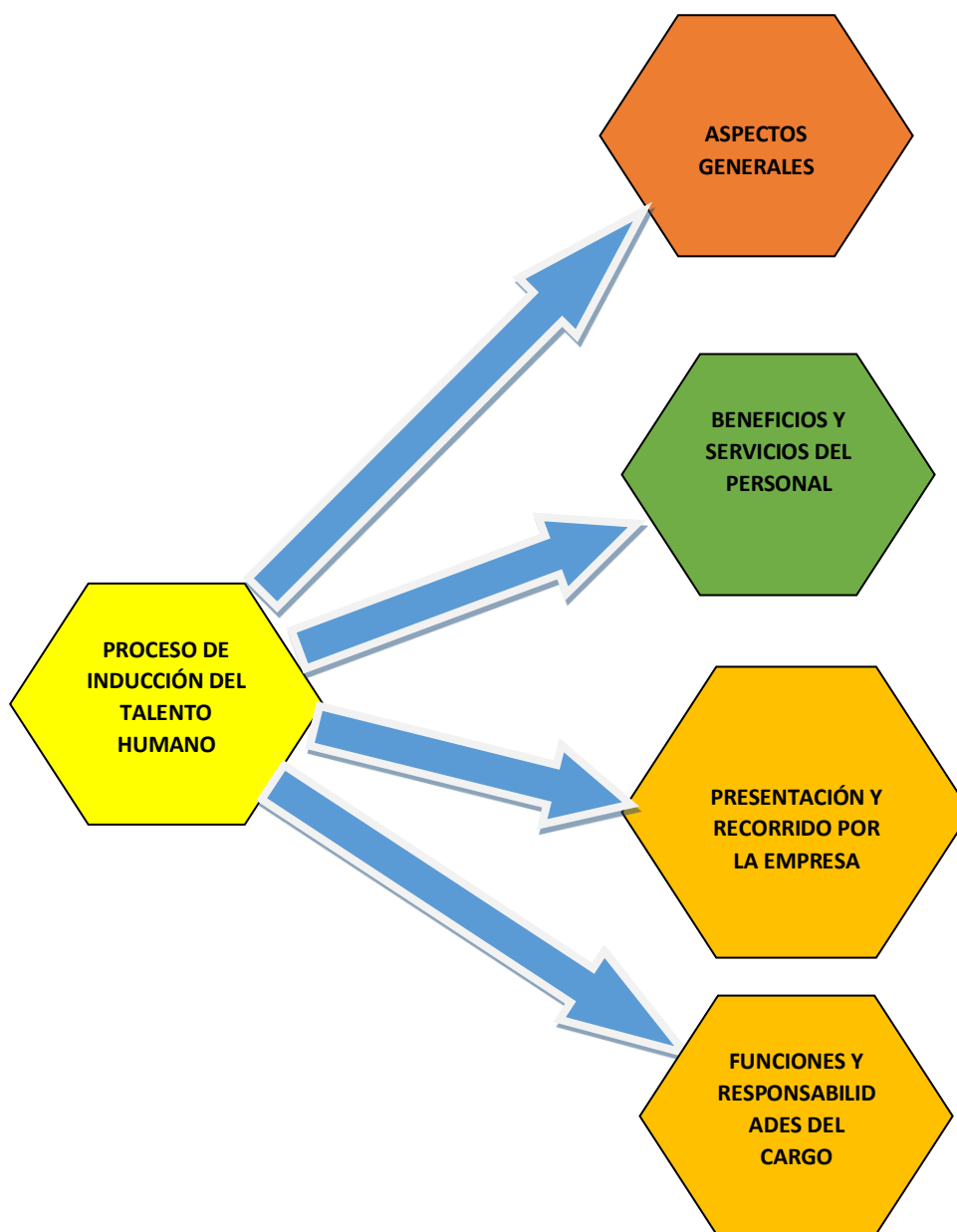


ELABORADO POR: LA AUTORA

4.19. PROCESO DE INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO

El contenido del proceso de inducción debe ser una síntesis de los aspectos más importantes de la empresa, de tal forma que el nuevo empleado pueda captar el mensaje y no se pierda con demasiada información. El proceso debe entregar la siguiente información:

Figura 4 8 Proceso de Inducción de Talento Humano



ELABORADO POR: LA AUTORA

4.20. ASPECTOS GENERALES

- Historia de la empresa.
- Misión, Visión y objetivos.
- Estructura jerárquica.
- Principios, políticas y normas corporativas.

4.21. BENEFICIOS Y SERVICIOS DEL PERSONAL

- Fechas de pago y políticas de remuneraciones.
- Seguro Social.
- Descuentos.
- Servicio médico.
- Seguros

4.22. PRESENTACIÓN Y RECORRIDO POR LA EMPRESA

- Recorrido por las diferentes áreas de la empresa.
- Presentación a los miembros del equipo de trabajo y personas relacionadas con su gestión.
- Presentación a los subalternos (si fuera el caso)

4.23. FUNCIONES Y REPOSABILIDADES DEL CARGO

- Entrega de la descripción del cargo al nuevo colaborador en el cual se detallan las actividades, frecuencia, resultados esperados, objetivos del cargo, relaciones interpersonales, entre otras.

4.24. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Tradicionalmente se ha considerado que su función básica es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces divorciados del potencial del colaborador o no relacionados con los planes estratégicos del negocio.

Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión por competencias cambia esta visión, ya que la empresa:

- Determina planes a corto, mediano y largo plazo para reducir las brechas de los colaboradores en funciones entre lo ideal y lo real.
- Parte de los resultados de las evaluaciones de competencias y de desempeño.
- Diseña planes de capacitación individuales de acuerdo con las necesidades reales del colaborador.
- Define planes de capacitación para desarrollo de las “Core Competencies” (Competencias Potenciales).

En todo momento lo que se procura es que los miembros de la organización adquieran y mejoren las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito.

Es importante señalar, por último, que la capacitación sobre la base del modelo de gestión por competencias conlleva tres aspectos importantes: Control eficaz, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido.

4.25. CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN

- La Formación debe estar encaminada a responder a las necesidades de la organización y del personal.
- La Formación debe ser adaptada a las necesidades detectadas y objetivos planteados, así como a los destinatarios a los que va dirigida.
- La formación es una inversión a corto, medio y largo plazo que aumenta la competitividad y calidad de la organización.
- La Formación en el Ministerio de Transporte y Obras Públicas debe ser una Formación Continuada:
- Constantes modificaciones en los conocimientos, las técnicas y los procesos.

- Necesidad de adaptarse a la evolución de los mercados.
- Necesidad de flexibilidad
- Necesidad de retener a las personas con potencial.

4.26. PROCESO SISTEMATIZADO DE LA FORMACIÓN

La formación es un proceso sistematizado que su planificación, desarrollo, ejecución y evaluación van a seguir unos pasos muy concretos: Diagnóstico de Necesidades, Plan de Formación, Implementación, Evaluación–Valoración y Seguimiento.

4.27. PLAN DE FORMACIÓN

Un Plan de Formación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y desarrollo de las personas a las que va dirigido. El Plan debe colaborar al logro de los objetivos de la institución, permitiendo la adaptación de las personas a la evolución de las competencias en los puestos de trabajo, facilitando su promoción profesional y asegurando una innovación tecnológica y el éxito en la implantación de nuevos modelos organizativos.

Un Plan de Formación describe el conjunto coordinado y coherente de todas las acciones formativas que se han seleccionado para un período de tiempo determinado (normalmente un año). Supone la expresión detallada y temporalizada del plan de formación de la empresa.

Si bien es cierto que el Ministerio de Relaciones Laborales ha desarrollado un instrumento denominado “Plan de Capacitación” donde únicamente se hace constar acciones formativas consideradas de desarrollo personal, de desarrollo institucional, informática, especializados y no programados, esto no implica que no pueda generar un valor agregado al diseño del instrumento, razón por la cual a continuación se presenta una propuesta que en su estructura contiene nueve puntos para estructurar y desarrollar un Plan de Formación.

4.28. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos. En definitiva se trata de un proceso que contempla tres pasos:

4.28.1. La Descripción

Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

4.28.2. La Medición

Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones efectuadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

4.28.3. El Desarrollo

Es la finalidad principal del sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los trabajadores, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y, según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir que los colaboradores de la empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores puedan hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo.

4.29. PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño se utilizará las siguientes fases:

- Disponer de la descripción y perfil del puesto
- Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño;
- Difusión del programa de evaluación;
- Entrenamiento de evaluadores;
- Ejecución del proceso de evaluación;
- Análisis y resultados de la evaluación; y,
- Retroalimentación y seguimiento.

4.29.1. Disponer de la Descripción del Perfil del Puesto

En el formato establecido por el MRL, el mismo que tendrá la siguiente estructura: identificación del puesto, misión, actividades esenciales, relaciones internas y externas (interfaz), instrucción formal requerida, experiencia laboral requerida, conocimientos y destrezas.

4.29.2. Definición de Indicadores e Instrumentos de Evaluación del Desempeño

Consiste en definir la metodología para identificar los indicadores de desempeño de los puestos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyecto, cuadro de mando integral, etc.) para ello se utilizará el formulario SENRES-EVAL-01, este perfil constituye el indicador general que sirve para la evaluación del desempeño.

4.29.3. El Instrumento SENRES-EVAL-01, Contiene

4.29.3.1. Indicadores de Gestión del Puesto

Son parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, la oportunidad y la calidad del cumplimiento de las actividades esenciales. Se definen indicadores y metas (relacionados con la construcción de productos, servicios o proyectos) que permitan cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano y largo plazo.

4.29.3.2. Los Conocimientos

Mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales.

4.29.3.3. Competencias Técnicas del Puesto

Constituye el nivel de aplicación de las destrezas en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo.

4.29.3.4. Competencias Organizacionales

Es la aplicación de las destrezas, las mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación.

4.29.3.5. Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo

El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad para incrementar

los niveles de eficacia. Eficiencia en las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

4.29.3.6. Iniciativa

Es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno a la vez que impulsan el auto motivación hacia el logro de los objetivos.

4.29.3.7. El Liderazgo

Es la actitud, aptitud, potencial y habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que posee el servidor público. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

4.29.4. Difusión del Programa de Evaluación

La Unidad de Talento Humano debe informar los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios de la evaluación del desempeño, a los directivos, mandos medios y a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros que conforman la organización.

4.29.5. Entrenamiento a Evaluados y Evaluadores

La Unidad de Talento Humano entrenará y proporcionara asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores, de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presenten en su aplicación y ejecución.

4.29.6. Ejecución del Proceso de Evaluación

Los jefes inmediatos previos al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con los evaluados el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas del puesto y las organizacionales, así como la relevancia del trabajo en equipo.

La valoración de la evaluación del desempeño está determinada por factores que tiene diferentes ponderaciones, que totalizan la evaluación en 100%, pudiendo alcanzar un máximo de 104%, al haber cumplido y adelantado objetivos y metas que corresponde al siguiente período de evaluación. La evaluación del desempeño le corresponde realizar al responsable de la unidad o proceso (Jefe inmediato).

4.29.7. Evaluación por parte del Funcionario, Servidor o Ciudadano

El funcionario, servidor o ciudadano podrá expresar a través de buzones de sugerencias que deberán ser instalados por la institución o por el MRL, la relación con el público motivadas por el ejercicio del puesto, la consideración y cortesía debidas; así como retardar o negar oportunamente despacho de los asuntos, o la prestación del servicio a que está obligado.

Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de su calificación total. Se considerará solo una queja (la de mayor incidencia), por parte de una misma persona, siempre que los hechos sobre los cuales se sustenta, sean verificados por la UATH institucional, que la recibirá a través del formulario SENRES-EVAL-02 y que la UATH lo hará constar en el formulario SENRES-EVAL-01.

En la siguiente página se propone un formato de Evaluación del Desempeño.

Tabla 4 16 Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

Escoja el criterio de evaluación según la escala señalada

1. **Inaceptable:** No alcanza el grado requerido, no permite atender las demandas de los usuarios.
2. **Deficiente:** Se aproxima al grado requerido, obtiene resultados al mínimo aceptable.
3. **Satisfactorio:** Cubre el grado requerido, mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad.
4. **Muy Bueno:** Cumple con los objetivos y metas programadas.
5. **Excelente:** Supera el grado requerido y metas programadas.

FACTORES DE RENDIMIENTO	NIVELES				
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	1	2	3	4	5
1. PROGRAMACIÓN					
Programa con claridad su trabajo para la ejecución de actividades rutinarias y predecibles					
Establece prioridades para concentrarse en las actividades de mayor impacto.					
Es capaz de establecer un orden apropiado para la ejecución de sus actividades.					
Realiza seguimiento a programas y proyectos					
2. INTERACTÚA CON OTROS					
Respeto el punto de vista de los miembros del equipo					
Es capaz de acordar un objetivo común con los miembros del equipo					
Colabora en la construcción de relaciones positivas entre los miembros del equipo					
Promueve la confianza y las relaciones interpersonales efectivas con el equipo					
Se comunica frecuentemente para integrar el esfuerzo de los miembros del equipo					
Demuestra disposición para participar como miembro totalmente integrado del equipo					
3. SE ANTICIPA A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE					

Se preocupa por entender las necesidades y expectativas de los clientes y dar solución a sus problemas					
Establece vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos					
Proporciona información con antelación sobre cualquier tipo de cambio posible					
Hace seguimiento para asegurar la satisfacción de los clientes					
Proporciona proyectos concretos de servicio para satisfacer requerimientos de sus clientes internos y externos					
4. CREATIVIDAD Y CAPACIDAD DE EJECUCIÓN					
Aporta con ideas para la ejecución de las actividades					
Conoce y aplica la base legal, normas y procedimientos internos					
Busca y comparte mejores prácticas y procedimientos de trabajo					
Se mantiene actualizado de modo permanente					
Demuestra espíritu investigativo y una permanente actitud de aprendizaje					
Maneja herramientas informáticas de última generación para la gestión de su área					
5. PENSAMIENTO CONCEPTUAL					
Interpreta concepto análogos para formular propuestas de solución de problemas					
Identifica y analiza las variables involucradas en un tema					
Conoce y aplica teorías relacionadas con su trabajo					
Define con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo					
Identifica aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos					
6. RETROALIMENTA					
Establece claramente que es lo que se quiere y espera de otros					
Demuestra capacidad de lograr acuerdos interdepartamentales o interinstitucionales					
Valora y respeta opiniones de otros, las recoge y utiliza como parte del proceso de retroalimentación					
Utiliza hechos y argumentos sólidos para convencer y persuadir					
7. SE COMPROMETE CON EL CAMBIO					
Adopta una posición positiva ante los cambios					
Busca alternativas novedosas para alcanzar cambios					

Visualiza los cambios y mejoras que se requieren para el logro de los objetivos					
8. HABITOS DE TRABAJO					
Es puntual y disciplinado					
Es ordenado					
Cumple las normas institucionales e instrucciones de sus superiores					
Mantiene en el mínimo posible tareas pendientes					
Establece prioridades y usa eficazmente el tiempo					

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO: _____

FIRMA DEL EVALUADOR

RANGOS DE LA PLANTILLA DE EVALUACIÓN

39 CONDUCTAS Y 5 NIVELES = 39 x 5 = 195

195 - 39 = 156

156 / 5 = 31,2 → RANGO DE 31 PUNTOS

RANGOS				
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE
39 - 70	71 - 102	103 - 134	135 - 166	167 - 195



VUELVEN A DAR LA PRUEBA EN TRES MESES



APROBADO

ELABORADOR POR: LA AUTORA

4.30. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN

4.30.1. ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones de conformidad con lo dispuesto en el artículo 78 de la Ley orgánica de Servicio Público son: Excelente, Muy Bueno, Satisfactorio, Regular e Insuficiente.

- **Excelente.-** Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 167-195
- **Muy Bueno.-** Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 135-166.
- **Satisfactorio.-** Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 103-134
- **Deficiente.-** Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 71-102
- **Inaceptable.-** Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 39-70

4.31. EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.31.1. La Evaluación del Desempeño Derivará en los siguientes Efectos

- El servidor que obtenga la calificación de excelente, muy bueno, o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias.
- El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado inaceptable.
- El servidor que obtuviere una calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la Unidad de Administración del Talento Humano, en cuyo caso sería destituido después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable.

4.32. PLAN DE CAPACITACIÓN

La Capacitación debe ser considerada como una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general debe encaminarse a preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar sus competencias orientadas hacia el mejor desempeño de todos los colaboradores en los diversos niveles jerárquicos y posiciones, en sus actuales y futuros cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno y del momento.

Las organizaciones son el resultado de lo que hagan o dejen de hacer quienes la conforman. Cada individuo tiene algo que aportar y para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario promover un ambiente que

fomente el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación desde la alta gerencia hacia abajo de la pirámide organizacional y no bastarán las palabras o afiches en la cafetería, sino con comportamientos que se conviertan en modelo para todos, desde los mismos líderes.

El objetivo fundamental de un PDC Plan de Capacitación o PAC Plan Anual de Capacitación, es procurar el desarrollo sostenido de la comunidad u organización y de sus miembros, teniendo como eje al ser humano, a través del mejoramiento y desarrollo sus competencias y de la capacidad de acción individual y comunitaria, para la satisfacción específica de las necesidades materiales, intelectuales, afectivas y sociales. Para el efecto debe seguirse con una serie de pasos que permitan su establecimiento y puesta en marcha.

A continuación propongo un formato del Plan de Capacitación.

Tabla 4 17 Plan de Capacitación

UNIDAD	PARTICIPANTES	COSTO	PERFIL	NOMBRES Y APELLIDOS	NECESIDAD	OBJETIVO	COSTO TOTAL	HORAS

ELABORADO POR: LA AUTORA

CAPÍTULO V

5.1. CONCLUSIONES

1. En la Subsecretaría del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de la provincia de Chimborazo, no se cumple con el Sistema Integral de Gestión del Talento Humano.
2. De la investigación realizada se obtiene que para postular a un cargo no se da cumplimiento con lo que dispone el Ministerio de Relaciones Laborales en lo que respecta a Reclutamiento
3. Del estudio efectuado se obtiene que para postular a un cargo no se da cumplimiento con lo que dispone el Ministerio de Relaciones Laborales en lo que respecta a Selección y se procede solamente a recibir entrevistas y no todo el proceso.
4. Respecto al sistema de Inducción la empresa no procede con todo el personal que ingresa, lo que ocasiona un desfase en la adaptación del personal nuevo.
5. La Gestión de Recursos Humanos, no satisface a todo el personal de la empresa, ocasionando un descontento y desmotivación del mismo por la falta de capacitación permanente.
6. El personal no está satisfecho con la gestión realizada en el MTOP. de Chimborazo. ya que el mismo no está siendo atendido en lo referente a darles a conocer los procedimientos y técnicas.
7. Del levantamiento de la información se concluye que no existe un manual específico de funciones.

5.2. RECOMENDACIONES

- 1.** El MTOP debe implementar el presente trabajo de investigación, es decir que ponga en ejecución el Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, debido a la importancia y lo fundamental que es saber manejar el recurso Humano de una institución.
- 2.** Implementar el proceso de Reclutamiento con todas sus fases.
- 3.** Implementar el proceso de Selección con todas sus fases.
- 4.** Debe implementarse y ejecutarse el proceso de Inducción a todo el personal nuevo que ingrese a la empresa.
- 5.** La Subsecretaria debe poner en práctica el Plan de Capacitación acorde a las necesidades del personal.
- 6.** La Unidad de Talento Humano del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de la provincia de Chimborazo, debe dar a conocer todos los procedimientos y técnicas a través de un instructivo, el mismo que debe ser canalizado para todo el personal.
- 7.** El Departamento de Talento Humano debe elaborar un Manual Específico de todas las funciones del recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica S.A.
- Bazan, Y. (2009). Clasificación de Puestos. Madrid: Nancea.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGrawHill.
- Cuesta, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Esilec. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público. Quito: Lexis S.A.
- Gaito, H. (2004). Competencias. México: McGrawHill.
- Desler, G. (1998). Management, Leading People and Organizations. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Levine, S. &. (1999). Modelo Constructivista. México: McGrawHill.
- Levy, L. (2001). Modelo de Competencias. México: McGrawHill.
- Maristany, J. (2000). Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires: Pearson Education S.A.
- Mascareñas, J. (2001). Microinformática y Gestión Empresarial. Madrid: Pirámide.
- Mondy, W. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice-Hall
- Pascual, A. (1996). Clasificación de Valores y Desarrollo Humano. Madrid: Nancea.
- Rosenbeerg, M. (2008). Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona: Océano.
- Schermerhorn, J. (1996). Managament. Nueva York: Prentice-Hall .
- Zabaleta, A. T. (2003). Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. Bogotá: Uninorte.

ANEXOS

ANEXO No. 1. Cuestionario para la Descripción Análisis de Puestos

NOMBRE:

TÍTULO DEL PUESTO: **DEPARTAMENTO:**

SUPERIOR INMEDIATO:

1.- Resumen de obligaciones:.....

.....

2.- Calificaciones profesionales:.....

.....

3.- Equipamiento:.....

.....

4.- Responsabilidades:.....

.....

5.- Contactos:.....

.....

6.- Supervisión ejercida:.....

.....

7.- Supervisión recibida:.....

.....

8.- Decisiones:.....

.....

9.- Condiciones de Trabajo:.....

.....

10.- Requisitos exigidos por el puesto:

Escolaridad:.....

Experiencia:.....

Conocimientos específicos:.....

Habilidades:.....

.....

11.- Información adicional:.....

ANEXO No. 2. Encuesta Empleados y Trabajadores

CUESTIONARIO DE CARÁCTER ACADÉMICO

NOMBRE:

CARGO:

DEPARTAMENTO:

FECHA: ____/____/____

Día mes año

MARQUE

CON UNA

“X”

1. ¿Hace cuánto tiempo labora usted en el MTOP de la provincia de Chimborazo?

DE 1 A 6 MESES:

.....

DE 7 A 11 MESES:

.....

DE 1 A 2 AÑOS:

.....

. DE 2 A 3 AÑOS:

.....

....

DE 3 AÑOS EN ADELANTE:

.....

Indique el tiempo exacto:

.....

2. ¿Para postular a su cargo en el MTOP, qué documentos presentó?

*Si su respuesta fue
otros, especifique*

HOJA DE VIDA	
SOLICITUD DE EMPLEO	
REFERENCIAS PERSONALES	
REFERENCIAS LABORALES	
CERTIFICADOS ACADÉMICOS	
OTROS	

cuáles:

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Cuándo usted ingresó al MTOP cuál fue el tipo de técnica de selección que se le aplicó?:

Si su respuesta fue
otras, especifique

Cuáles:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	
PRUEBAS PSICOLÓGICAS	
PRUEBAS DE PERSONALIDAD	
PRUEBAS DE INTELIGENCIA	
ENTREVISTAS	
EXÁMEN MÉDICO	
OTRAS	

4. ¿Fue usted entrevistado en el proceso de selección?

SI	
NO	

5. ¿Si la respuesta anterior fue SI, la entrevista fue?

UNA SOLA VEZ AL INICIO	
UNA SOLA VEZ AL FINAL	
DOS VECES UNA AL INICIO Y OTRA AL FINAL	

6. ¿Cómo consideró usted el proceso y desarrollo de la entrevista?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

Indique

porque:

7. ¿El proceso y la selección y postulación para su cargo fue?

EXTENSO	
NORMAL	
CORTO	
DEMORADO	

Señale el

tiempo:

8. ¿Al ingresar al MTOP, se realizó el proceso de Inducción?

SI	
NO	

Observaciones:

.....

9. ¿Al ingresar a MTOP, le designaron su superior inmediato?

SI	
NO	

Cargo del Superior

inmediato:

10. ¿Al ingresar a MTOP, le designaron su cargo?

SI	
NO	

Cargo del

personal:

11. ¿Cómo calificaría usted el funcionamiento de la Gestión de Talento Humano?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

Indique

porque:

12. ¿Cree usted que la implementación de un SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, mejoraría la gestión administración en MTOP?

SI	
NO	

Argumente:

.....

13. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

Indique

porque:

14. ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

Indique

porque:

15. ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

Indique

porque:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN